

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de Valorisation-Recherche Québec, du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et du ministère des Affaires municipales et des Régions.

Direction

Marc-Urbain Proulx

Édition et mise en page

Esther Cloutier

Graphisme

Clémence Bergeron

Impression

Imprimerie ICLT inc.

Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *U. de Moncton*

Mario Carrier, *U. Laval*

Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*

Serge Côté, *UQAR*

Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*

Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*

Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*

Louis Dussault, *UQAC*

Louis Jacques Filion, *École HEC*

Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*

Anne Gilbert, *U. Ottawa*

Louis Guay, *U. Laval*

Pierre Hamel, *U. Montréal*

Bruno Jean, *UQAR*

André Joyal, *UQTR*

Juan-Luis Klein, *UQAM*

Régis Labeaume, *Fondation de l'entrepreneurship*

Réjean Landry, *U. Laval*

Denis Martel, *U. Sherbrooke*

Marguerite Mendell, *U. Concordia*

Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*

Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*

Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*

Paul Prévost, *U. Sherbrooke*

Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*

Marielle Tremblay, *UQAC*

Hubert Wallot, *TELUQ*

Robert Whealand, *U. New Orleans*

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Premier regard sur l'expérience du DBA québécois 5
François Brouard, Louise Cadieux et William Menvielle

La recherche en économie urbaine et régionale..... 15
Luc-Normand Tellier

Utilité et fragilité de la forêt..... 21
Majella Simard

Agriculture urbaine et développement durable à Brazzaville 31
André Moulemvo

Les groupes européens de services urbains au Québec..... 41
Pierre J. Hamel et Louis Carrier

La Cour suprême du Canada et l'affaire Peoples 53
Marc-André Morency et Jeanne Simard

La symbolique identitaire territoriale : reflet d'une culture manifeste 61
Pierre Bérubé

Infrastructure et évolution de l'action militante 69
Étienne Lyrette et Michel Trépanier

Les « marques nationales » face aux « marques de distributeurs »..... 75
Catherine Parissier et Julie Laurence

L'agrandissement du lieu d'enfouissement sanitaire de Rimouski 83
Chantal Quintin

CHRONIQUE DU LIVRE..... 91



Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec) Canada
G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011,
poste 5308 ou 2454
Télec.: (418) 545-5012
cee-uqac@uqac.ca
www.uqac.ca/cee-uqac

CEE-UQAC Côte-Nord
Édifice du Cégep de Sept-Îles
175, rue de la Vérendrye
Sept-Îles (Québec) Canada
G4R 5B7
Tél.: (418) 968-8387
Télec.: (418) 968-5414

Le CEE-UQAC promouvoit l'esprit entrepreneurial
et la création d'entreprises auprès de toute la
communauté universitaire. Le CEE-UQAC fait
également la promotion et le soutien aux activités
de développement entrepreneuriales
au Saguenay-Lac-Saint-Jean et sur la Côte-Nord.

Le CEE-UQAC c'est :

● Promotion et sensibilisation à l'entrepreneuriat

Mini-conférences
Concours Idée d'affaires
Standards d'information
sur l'entrepreneuriat
Ateliers d'information et de perfectionnement

● Développement d'activités de recherche et d'intervention pratiques

Bourses de recherche et d'intervention
en entrepreneuriat

● Encadrement en création et démarrage d'entreprises

Concours Création et démarrage d'entreprises
Évaluation et développement de votre idée d'affaires
Services de gestion-conseil

● Stages internationaux

● Programme de stages technologiques



Canada Economic
Development



Université
du Québec
à Chicoutimi



La Fondation de
l'Université de Québec à Chicoutimi



et ses autres partenaires régionaux

Programme de Maîtrise

M B A

POUR CADRES

Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités
de gestionnaire par l'étude de cas concrets
et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer
de nouvelles stratégies dans le contexte
de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

Conditions d'admission

Expérience comme cadre
d'au moins quatre ans et posséder
un Baccalauréat en gestion ou maîtrise
ou expérience professionnelle exceptionnelle.



Université du Québec à Chicoutimi

Alain Bouchard
Dép. des sciences économiques et administratives
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 2434 Téléc.: (418) 545-5012
Alain_Bouchard@uqac.quebec.ca
www.uqac.ca

Maîtrise en gestion des organisations

LES DÉFIS

- Créer de nouvelles entreprises
- Affronter une concurrence mondiale
- Innover pour améliorer la performance organisationnelle

LE PROGRAMME

Cinq orientations : Entrepreneurship, international
et innovation, développement
organisationnel et éthique
de l'organisation

Deux profils :
Professionnel (stages)
et scientifique (mémoire)

LA CLIENTÈLE: La Maîtrise en gestion des organisations
s'adresse aux gens désireux de développer leurs
connaissances et habiletés afin de devenir acteurs du
changement et permettre à leur organisation de se développer.

Renseignements supplémentaires

545-5011, poste 5282

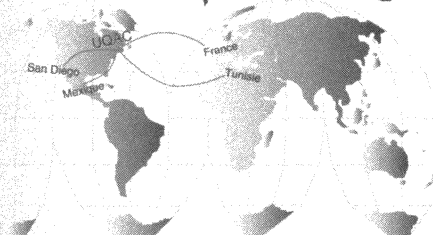
Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la
Maîtrise ou au Bureau du registraire.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5282 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

Baccalauréat en administration des affaires *réinventé*



Découvrez le monde avec nous
Démystifiez la mondialisation
Apprivoisez la diversité culturelle
Visez l'excellence, relevez vos défis
avec le nouveau BAA
Obtenez simultanément le Diplôme de BAA
et celui de l'Université
de San Diego en Californie (une première
au Canada et au Québec)



Université du Québec à Chicoutimi

Module des sciences de l'administration
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5236 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

Éditorial

Occuper les territoires

En cette ère de concentration accrue de la population et des activités dans les agglomérations humaines, causant en conséquence un exode accentué de plusieurs zones périphériques, il devient pertinent de rappeler les arguments qui justifient une politique publique concernée par une maîtrise optimale de l'occupation des territoires qui composent le Québec. Sans prétention à l'exhaustivité, nous les déclinons en six raisons principales.

D'abord, tout développement économique, culturel et social en périphérie québécoise alimente les petits, moyens et grands centres urbains de manière hiérarchique jusqu'à la métropole Montréal. Chaque centre urbain draine une zone de rayonnement ou hinterland afin d'alimenter ses activités économiques internes. Il va sans dire, à cet effet, que les capitales régionales telles que Sherbrooke, Trois-Rivières, Gatineau étendent largement leur influence, parfois sur de très vastes superficies comme dans les cas de Rimouski, Saguenay, Sept-Îles et Rouyn-Noranda.

L'occupation des territoires qui composent le vaste espace québécois profite en réalité à tout le réseau urbain, mais de manière inégale. La capitale nationale Québec n'est pas en reste à cet effet de retombées issues des périphéries. Car les activités de son important secteur public, localisées dans la capitale nationale, possèdent des bureaux, directions et succursales dans tout le Québec, générant ainsi du volume à cette capitale.

On sait, à ce propos, que l'une des causes majeures qui expliquent la performance économique limitée de Montréal depuis cinquante ans réside dans la perte de la périphérie « ouest » de cette métropole. En supplantant Montréal depuis le début des années 1950, la florissante Toronto lui a ravi non seulement la majeure partie des activités du secteur financier canadien, mais aussi un important marché pour les services supérieurs spécialisés devenus le moteur principal de la croissance métropolitaine contemporaine. À cette perte d'une vaste et riche zone du rayonnement historique de Montréal s'ajoute l'affaiblissement des activités économiques de sa périphérie « est ». En réaction à ces difficultés majeures dans les provinces maritimes, les autorités de cette zone cherchent à protéger leur marché en misant sur le renforcement de

Moncton désormais devenu un concurrent important de la métropole québécoise. On comprend alors que Montréal, ayant perdu son statut de pôle principal au Canada, se voit concurrencée dans son rôle métropolitain par des pôles secondaires tels que Moncton, bien sûr, mais aussi Gatineau-Ottawa, Québec, Calgary, Winnipeg, Vancouver.

Par conséquent, Montréal nécessite des stratégies novatrices si elle désire conserver son leadership métropolitain à travers la nouvelle concurrence canadienne. Dans cet esprit, nous avançons que la métropole québécoise doit fortement miser sur sa périphérie la plus fidèle actuellement, soit les divers territoires qui composent le vaste Québec. Cette vaste périphérie québécoise fournit des intrants (hydroélectricité, bois, capital humain...) tout en offrant un important marché aux fabricants et distributeurs de biens et services montréalais. La majorité des activités en opération dans la périphérie possèdent leur siège social à Montréal, y drainant ainsi de la demande et aussi des profits. En outre, l'occupation des territoires qui composent le Québec répond à la nécessité de contrôle et de maîtrise de la propriété de ces territoires. On sait qu'il fut relativement facile au Conseil privé de Londres de concéder le Labrador à Terre Neuve en 1927 puisque cette province ne possédait pas de population francophone ou québécoise. Ce qui alimente la réflexion actuelle à propos de l'érosion de la population de plusieurs territoires périphériques.

On sait aussi que le gouvernement fédéral s'avère actuellement très présent dans le nord du Québec, notamment avec ses ports et ses aéroports. Les collectivités autochtones bénéficient beaucoup par ailleurs de la présence paternelle du gouvernement canadien. Et que dire de l'autonomie revendiquée par plusieurs collectivités périphériques, notamment la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean ? Autonomie politique et administrative régionale qui s'inscrit d'abord dans un Québec constamment en quête d'autonomie face à Ottawa et ensuite dans un contexte général d'érosion forte de la propriété locale et régionale des diverses activités économiques. Soulignons que le Nunavik a acquis un premier degré d'autonomie régionale qu'il cherchera à accroître dans le futur. Autonomie gouvernementale qui sert actuellement d'exemple aux autres régions du Québec.

Par ailleurs, une meilleure maîtrise québécoise de l'occupation des territoires signifie une organisation

spatiale plus optimale vers un équilibre global entre les divers centres et entre les diverses zones. Les finalités visées étant bien sûr l'efficacité et l'équité, mais aussi la cohérence, la démocratie et la durabilité.

Car il y a une vérité bien connue concernant les coûts importants engendrés par notre mode d'utilisation du sol au Québec. À titre d'exemple classique, l'urbanisation diffuse en faible densité engendre des besoins d'infrastructures et d'équipements publics, alors que certaines zones centrales déjà équipées et desservies au sein des villes subissent les pressions négatives de dévitalisation consécutive à ce mouvement d'étalement urbain. Aussi, plusieurs milieux de la périphérie immédiate et intermédiaire illustrent une croissance d'origine et de nature urbaines qui cause à la ruralité québécoise divers coûts économiques, certes, mais aussi sociaux, culturels, patrimoniaux et environnementaux. D'autres éléments de déséquilibre spatial génèrent aussi des coûts excessifs au Québec, ne serait-ce que les équipements publics sous-utilisés comme certains aéroports et certains ports en eaux profondes. Et que dire des bassins de ressources renouvelables questionnés actuellement, y compris les terres en friches localisées dans les franges urbaines ou encore dans les zones rurales à productivité peu élevée face à l'intensité technologique contemporaine? Il apparaît qu'une meilleure complémentarité urbaine-rurale demeure une question préoccupante.

Ce qui nous conduit à l'enjeu de l'exploitation durable des immenses bassins de ressources naturelles du vaste Québec. Une meilleure maîtrise de l'occupation des territoires signifie le respect optimal du principe de durabilité dans la gestion des ressources naturelles. Mis à part les bassins exploités actuellement, le Québec recèle un potentiel non négligeable, soit trois importants bassins hydroélectriques (45 000 MW), d'immenses gisements éoliens, une source d'eau douce estimée à 3 % des réserves mondiales, un potentiel minier connu et inconnu considérable, des forêts boréales gigantesques, une agriculture nordique à potentiel éventuel, un fort potentiel récréotouristique dans des niches spécifiques. Il nous faut considérer que le développement durable ne signifie aucunement l'arrêt des activités économiques reliées à l'exploitation des ressources naturelles, mais bien l'application de critères reliés à la viabilité à long terme de ces activités.

Une autre excellente raison qui participe à la justification actuelle des efforts publics consentis pour une occupation mieux maîtrisée des territoires réside dans la rentabilisation des investissements passés qui furent effectués dans les infrastructures de transport et les équipements publics. Les acquis s'avèrent considérables à cet effet, notamment :

- un réseau d'infrastructures de transport et de communication considérable : ports, aéroports, che-

mins de fer, autoroutes, routes, chemins forestiers, réseau téléphonique, etc.;

- un réseau de contrôle hydraulique important : barrages, digues, bassins de retenue, centrales hydroélectriques;
- un réseau étendu d'équipements de santé, de bien-être, d'éducation, de loisirs, de sports, de services communautaires, de services aux jeunes, etc.;
- un réseau d'équipements et de services récréotouristiques, notamment des parcs, réserves, pourvoies, haltes routières, centres d'interprétation de la nature, etc.

Dans le contexte actuel du vieillissement de la population du Québec, de la stabilité démographique ainsi que de l'érosion de la population hors de plusieurs lieux et milieux ruraux et de plusieurs zones urbaines, de nombreux investissements publics effectués dans le passé en matière d'occupation territoriale doivent être questionnés face aux tendances qui menacent leur rentabilité alors que les coûts d'entretien sont au rendez-vous.

Finalement, si l'application du principe de durabilité exige le respect de la pérennité des ressources naturelles, le principe d'efficacité demande quant à lui une exploitation optimale de ces facteurs de création de richesse et de développement, notamment lorsque le renouvellement est assuré et que les effets externes sont limités.

À cet effet, la nécessité du jardinage des divers territoires à léguer aux générations futures s'inscrit telle une action prioritaire dans ces efforts collectifs au Québec vers une meilleure maîtrise de l'occupation du vaste espace. Nous pensons ici à la forêt boréale, bien sûr, pour laquelle un vaste chantier d'aménagement est lentement amorcé actuellement afin de rendre cet immense parterre plus productif. Soulignons aussi les diverses ressources à valoriser dans la taïga et à la toundra, notamment des matières ligneuses encore sous exploitées. L'agriculture nordique dont le bleuet, la canneberge et le chicouté représentent des exemples de rentabilité ouvrira sur d'autres niches reliées notamment à la médecine naturelle. Existente aussi des potentialités intéressantes avec l'élevage exotique. Et que dire du potentiel relié à l'élevage marin dans le golfe du Saint-Laurent.

Bref, nous venons d'illustrer qu'une politique publique concernée par l'occupation optimale des territoires s'avère certes justifiée pour le Québec, dans la mesure où, précisons-le, les choix à cet égard répondent à un cadre global pouvant offrir une logique sous l'angle de l'équilibre spatial.

Marc-Urbain Proulx
Université du Québec à Chicoutimi

L'expérience du DBA québécois, un premier regard

François Brouard, Université Carleton

Louise Cadieux, Université Québec à Trois-Rivières

William Menvielle, Université Québec à Trois-Rivières

Introduction

À titre d'alternative au programme traditionnel de doctorat (Ph.D.), certains doctorats professionnels ont vu le jour, notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le programme professionnel de doctorat en administration (DBA – Doctor of Business Administration) s'insère dans cette tendance qui n'est pas propre qu'à la gestion mais s'étend également à l'éducation, à la psychologie, au génie et à la médecine.

À l'instar de tout programme de doctorat, celui du DBA a pour principal objectif de développer chez l'étudiant ses capacités d'entreprendre des recherches de façon autonome et créative et d'approfondir ses connaissances dans un domaine particulier d'intervention. Son orientation appliquée favorise toutefois le transfert des connaissances vers les milieux de la pratique. Le programme de doctorat en administration (DBA) a été créé dans le but de former des personnes hautement qualifiées soit pour occuper des responsabilités de gestion ou de recherche dans une entreprise, soit pour œuvrer à titre d'expert conseil, soit pour entreprendre une carrière académique.

Cet article a pour but de présenter le doctorat en administration (DBA) dont l'existence dans le monde francophone résulte d'une initiative conjointe de deux universités québécoises : l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et l'Université de Sherbrooke (U de S). Ainsi, dans un premier temps, après un historique et un descriptif du programme, les aspects liés au contenu sont présentés. Dans un deuxième temps, un bilan de l'évolution des cohortes à travers

les années, depuis la création du programme en 1998, est soumis. Une comparaison est effectuée avec les prévisions de la clientèle selon le dossier de présentation du programme. Les thèmes de recherche des

candidats y sont soulignés de même que le cheminement des trois premiers finissants de l'UQTR. La conclusion met en lumière certains aspects à prendre en compte dans l'avenir pour élargir les horizons du programme, tant pour le recrutement que pour la diffusion des connaissances

et l'applicabilité des concepts étudiés par les doctorants.

Description du programme¹

Le programme DBA (Doctor of Business Administration – doctorat en administration) est d'abord le résultat d'un partenariat entre deux universités québécoises, soit l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et l'Université de Sherbrooke (U de S). Initiée au début des années 1990, cette alliance stratégique avait pour principal objectif de profiter des ressources et de l'expertise complémentaires des deux universités.

Historiquement, c'est à l'Université Queen's qu'ont été décernés, en 1919, les premiers baccalauréats en commerce au Canada, et c'est à l'Université Western Ontario qu'on doit le premier programme de doctorat en 1960. Depuis son existence, au Canada, la formation au doctorat en administration a privilégié une approche plus orientée vers la recherche à laquelle est attaché le grade Ph.D. Quant au Québec, deux programmes de doctorat en administration de type Ph.D. existent depuis le milieu des années 1970. Le premier

est offert à l'Université Laval tandis que le second est proposé conjointement par quatre universités mont-réalisées, soit les HEC-Montréal, l'Université du Québec à Montréal (UQAM), l'Université Concordia et l'Université McGill. Pour finir, il existe également un autre programme de doctorat (Ph.D.) offert par l'École nationale d'administration publique (ENAP), lequel est, bien entendu, orienté vers le management du secteur public.

Même s'il s'agit du seul programme de ce type au Canada et dans la francophonie², le programme DBA est un grade universitaire reconnu aux États-Unis et en Angleterre depuis plus de vingt-cinq ans³.

Historique du programme

C'est dans un contexte où la population étudiante en administration connaissait une forte croissance que le projet de création d'un doctorat professionnel a été présenté aux instances universitaires au mois de mai 1994 et cela, même s'il n'était pas accompagné d'une affectation des ressources professorales équivalentes. Par exemple, en 1991-1992, dans l'ensemble du système universitaire québécois, les professeurs réguliers à temps complet en administration représentaient 10,4 % de l'ensemble des effectifs, alors que les étudiants inscrits dans les programmes des sciences administratives constituaient 20 % de la clientèle. De plus, seulement 52 % de ces mêmes professeurs détenaient un doctorat, alors que la moyenne de l'ensemble du corps professoral s'établissait à 73 %.

Il y a lieu de souligner que le développement du DBA s'est effectué dans un contexte de compressions budgétaires majeures dans le réseau universitaire québécois dans lequel il était difficile de proposer de nouveaux programmes. Autorisé par la ministre de l'Éducation de l'époque, Pauline Marois, au début de l'année 1998, le programme a vu l'admission des premiers étudiants à l'automne 1998 et ce, autant à l'Université du Québec à Trois-Rivières qu'à l'Université de Sherbrooke.

Les besoins comblés par le DBA

Selon une étude du Conseil des universités (1989), les universités québécoises ne formaient pas assez d'étudiants au doctorat comparativement aux universités ontariennes. La proportion était alors de 1,2 % au Québec contre 1,9 % en Ontario. Pour compenser cet-

te lacune, le programme de DBA arrivait ainsi à point. Une enquête sur les modèles de doctorat en administration (1991), parrainée par la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada en collaboration avec la Fédération canadienne des doyens de gestion et d'administration, l'Association des sciences administratives du Canada et l'Association canadienne des professeurs de comptabilité, a montré que, dans l'ensemble, le groupe cible de l'enquête recherchait alors un programme accessible à fois du point de vue économique et géographique.

Vu le contexte, avant de proposer un nouveau programme de doctorat en administration des affaires aux instances gouvernementales, des études ont été effectuées pour comprendre les enjeux que cela pouvait représenter.

Par ailleurs, à ce sujet, d'autres problèmes avaient été soulevés par la Fédération canadienne des doyens de gestion et d'administration et ce, dès 1989. Pour eux,

- dans presque tous les domaines de recherche, la recherche semblait trop abstraite;
- comparativement aux autres disciplines, il y avait un moins grand support financier apporté par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSHC) en management et en sciences de l'administration;
- les programmes existants semblaient plutôt inaccessibles pour un grand nombre d'étudiants en administration;
- il y avait une forte propension à négliger la dimension pratique de la formation et l'orientation appliquée de la recherche existante en administration.

Vu le contexte, avant de proposer un nouveau programme de doctorat en administration des affaires aux instances gouvernementales, des études ont été effectuées pour comprendre les enjeux que cela pouvait représenter. C'est donc dans cette perspective que la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, en collaboration avec l'Université du Québec à Trois-Rivières, a fait une enquête auprès de 305 dirigeants des plus grandes entreprises québécoises.

Les résultats publiés en novembre 1991 révélèrent que, parmi les personnes interrogées :

- 63 % estimaient que le projet du programme répondait à un besoin réel;
- 87 % jugeaient particulièrement intéressant le projet de résidence en entreprise proposé dans le programme;
- 83 % considéraient pertinent un projet de thèse centré sur un problème important en gestion;
- 61,2 % indiquaient leur intérêt pour accueillir un étudiant dans le cadre de sa résidence en entreprise;
- 41,3 % précisaient que leur entreprise serait probablement intéressée à embaucher un diplômé du programme;
- et enfin, 31,4 % recevaient favorablement l'idée de soutenir financièrement un de leurs employés inscrits au programme.

Le DBA se différencie des autres programmes de doctorat en administration en adoptant une formation résolument plus pratique et davantage en lien avec les entreprises et le milieu des organisations.

Dans le même ordre d'idées, citons l'étude sur les intentions d'inscription réalisée auprès d'un échantillon composé de membres de l'association des MBA du Québec et de diplômés en administration de Sherbrooke et de Trois-Rivières. Sur un échantillon de 617 répondants, constitué en majorité de cadres et de professionnels de moyennes entreprises (entre 51 et 250 employés), 100 manifestaient alors une intention élevée de s'inscrire au programme. Parmi ceux-ci :

- 30 % l'auraient fait dans le but de poursuivre une carrière en consultation;
- 29 % dans l'objectif de poursuivre une carrière en gestion;
- et 24 % pour poursuivre une carrière en enseignement et recherche.

Les particularités du programme

Le DBA se différencie des autres programmes de doctorat en administration en adoptant une formation résolument plus pratique et davantage en lien avec les entreprises et le milieu des organisations. La formation se fait selon une approche d'intégration des diverses fonctions et s'attaque à des problèmes du monde réel des affaires. Dans un tel contexte, la recherche doit porter sur un sujet pertinent, et les résultats doivent être reliés à ce que vivent les gens du milieu des affaires. Un problème managérial est généralement inclus dans chaque recherche entreprise par l'étudiant.

Le programme DBA se distingue de plusieurs manières. À ce propos, notons les particularités suivantes :

- *Un souci constant d'innovation dans les modes d'apprentissage.* L'utilisation de technologies de communication de pointe dans les activités de formation assure une adaptation constante au monde des affaires. Des formations académiques et des activités complémentaires conjointes donnent accès à un bassin élargi de ressources et de compétences. Par exemple, l'utilisation de la vidéo conférence pour les cours communs permet de relier les étudiants et les professeurs à Trois-Rivières et à Sherbrooke.
- *Un milieu d'accueil dynamique et un encadrement professoral individualisé.* Jumelé à une immersion en milieu académique pour une période minimale de 12 à 18 mois, l'encadrement professoral individualisé et soutenu s'effectue à toutes les étapes menant à l'obtention du diplôme. Les équipes de professeurs spécialisés dans tous les domaines de la gestion des deux universités et regroupés au sein d'instituts, de chaires et de groupes ou de laboratoires de recherche permettent d'offrir un milieu stimulant.
- *Une orientation multidisciplinaire de la formation.* Sauf au niveau de la thèse, le principe de concentration ou de spécialisation n'est pas retenu dans le programme DBA. Il s'agit d'un programme intégrant tout à la fois des contenus théoriques fondamentaux en gestion et des contenus spécifiques, adaptés au domaine de spécialisation des futurs diplômés.

- *Un séjour fructueux et stratégique en entreprise.* Dans le cadre de la résidence en entreprise, l'étudiant est amené à valider et à enrichir sa problématique de recherche en la confrontant à la réalité du milieu des affaires. En fonction de son domaine de recherche, il devra identifier les problèmes actuels de l'organisation; confronter ces problèmes et les solutions envisagées initialement dans le cadre de sa problématique; enfin, procéder à la reformulation du problème managérial, de l'approche et des outils de solution envisagés. La période de séjour en entreprise permet de favoriser un véritable transfert des connaissances.
- *Un doctorat résolument branché sur la réalité.* La problématique managériale est validée par l'étudiant lors de sa période de résidence en entreprise.
- *Le souci constant de relier les travaux de recherche combiné au souci de participer à des activités académiques.* De fréquentes communications dans des congrès scientifiques et des publications de natures diverses (livres, chapitres de livres, articles scientifiques ou professionnels) sont l'œuvre des étudiants de doctorat.

Voici d'autres particularités qui, selon nous, peuvent être citées au sujet du DBA :

- vu la particularité du cheminement du programme, la scolarité faite durant la première année exige que l'étudiant s'y investisse à temps complet;
- vu les critères d'admission liés à l'expérience pertinente acquise sur le marché du travail, la moyenne d'âge des étudiants est plus élevée que dans les autres programmes de doctorat;
- vu l'implication des deux universités, chaque activité conjointe est assumée par une équipe pédagogique composée d'un professeur de chaque établissement.

Les objectifs du programme

Le programme de doctorat en administration (DBA) offert conjointement par les Universités de Trois-Rivières et de Sherbrooke a deux principaux objectifs. Le premier est de former des intervenants de haut niveau qui agiront comme gestionnaires ou experts

conseils spécialisés dans l'identification et l'implantation de solutions aux problèmes organisationnels complexes. Le second est de former des professeurs chercheurs en mesure de développer une vision réaliste et pragmatique de la gestion d'entreprise et aptes à développer et à utiliser des approches rigoureuses dans l'analyse et la résolution de tout problème associé à l'administration des affaires. De façon plus spécifique, au terme de sa formation, l'étudiant devra avoir démontré :

- a) qu'il est en mesure de concevoir, de poursuivre et de mener à bonne fin, de façon autonome, des projets de recherche appliquée en administration des affaires;
- b) qu'il est apte à contribuer de façon originale à l'avancement des connaissances dans la compréhension des problèmes organisationnels complexes et le développement de solutions appliquées dans le contexte de la mondialisation des économies;
- c) qu'il a développé des capacités avancées d'intervention dans le milieu des affaires et dans les systèmes organisationnels complexes;
- d) qu'il est en mesure d'appliquer les théories acquises dans la gestion de problèmes complexes autant en milieu national qu'en milieu international;
- e) qu'il possède les habiletés nécessaires à la communication scientifique et professionnelle et à la transmission de connaissances dans le milieu des affaires.

La thèse DBA, qui compte pour la moitié des crédits, constitue un travail de recherche portant sur un problème managérial identifié lors de la résidence par l'étudiant et validé lors de son séjour en milieu organisationnel.

La structure du programme

Le programme comprend, comme le résume le tableau 1, 90 crédits séparés en parties égales entre la scolarité et la rédaction de la thèse. Le tableau 1 présente le cheminement des étudiants dans les différentes activités pédagogiques à l'UQTR et à l'U de S.

La période de scolarité couvre des connaissances portant sur l'ensemble des domaines de la gestion, sur les divers aspects de la méthodologie de recherche et sur des connaissances spécialisées dans le domaine choisi pour la thèse. Comme d'autres programmes de doctorat, le DBA comporte un examen de synthèse, la présentation publique de la proposition de recherche et la soutenance publique de la thèse.

La thèse DBA, qui compte pour la moitié des crédits, constitue un travail de recherche portant sur un problème managérial identifié lors de la résidence par l'étudiant et validé lors de son séjour en milieu organisationnel. Elle devra contribuer à l'avancement des connaissances et à de nouveaux développements dans le domaine de la gestion afin d'amener des solutions pratiques et des applications concrètes dans les milieux d'affaires, aussi bien nationaux qu'internationaux.

Tableau 1 – La structure du programme de DBA

| Cheminement | Crédits |
|--------------------------|-------------------|
| Cours et séminaires | 24 crédits |
| Résidence en entreprise | 6 crédits |
| Examen de synthèse | 6 crédits |
| Proposition de recherche | 9 crédits |
| Thèse | 45 crédits |
| TOTAL | 90 crédits |

La thèse est évaluée selon les critères suivants :

- la valeur scientifique de la thèse, notamment en ce qui a trait à la problématique managériale et à l'avancement des connaissances, au cadre conceptuel, à la méthodologie de la recherche, aux résultats, aux apports de la thèses et au degré d'autonomie de l'étudiant;
- la qualité de la présentation;
- l'utilité managériale et le transfert des résultats.

La durée minimale et la durée maximale des études s'étendent respectivement sur 6 sessions (2 ans) et sur 18 sessions (6 ans) consécutives. Le programme exige une période de résidence à l'université d'au moins deux sessions consécutives durant lesquelles l'étudiant doit se consacrer à ses études et compléter les 6 activités de formation générale et spécialisée.

Bilan et profil des cohortes

Cette partie présente les prévisions qui avaient été faites par les responsables ayant initié le programme de DBA dans les universités partenaires de Trois-Rivières et de Sherbrooke. Par la suite, elle dresse le bilan des cohortes et suit le cheminement de trois étudiants de l'UQTR.

Prévisions de la clientèle lors de la présentation du programme

Lors de la préparation du projet du DBA, les responsables du programme avaient prévu qu'entre 8 et 12 étudiants seraient admis chaque année et qu'après 5 ans, il y aurait eu entre 30 et 40 inscriptions. Selon les résultats d'une étude sur les intentions d'inscription des étudiants réalisée en 1991 par le département d'administration et d'économie de l'UQTR, deux scénarios avaient été élaborés. D'abord, un scénario optimiste, dans lequel 70 % des étudiants inscrits la première année seraient diplômés à la fin de la troisième année d'existence du programme, que 20 % auraient complété leur programme après la quatrième année et que le taux d'abandon serait de 10 % après la cinquième année. Ensuite, un scénario pessimiste, dans lequel 30 % des étudiants auraient obtenu leur diplôme après 3 ans, 10 % après 4 ans, 10 % après 5 ans, et aussi dans lequel 30 % des étudiants inscrits auraient abandonné entre la troisième et la cinquième année. Dans les deux cas, le nombre d'inscriptions devait s'établir entre 30 et 40 à la fin de la cinquième année.

Statistiques sur les candidats et diplômés de l'UQTR et de l'Université de Sherbrooke

Depuis septembre 1998, ce sont 52 étudiants qui ont officiellement débuté leur programme de DBA de l'UQTR. Ce nombre est plus important si l'on considère toutes les personnes admises au programme mais qui, pour des raisons diverses, ont dû se désister. Pour les étudiants étrangers, on note que la difficulté d'avoir un visa pour étudier et l'autonomie financière constituent des freins à l'inscription au programme. Toutefois, certains étudiants peuvent faire valoir leur admission et demander un report d'inscription pour l'année suivante.

Comme le résume le tableau 2, au 31 décembre 2004, 32 étudiants étaient encore actifs dans le programme :

il s'agit d'étudiants qui suivent un cheminement normal, étant soit encore en scolarité, soit dans l'étape de la rédaction de leur thèse. À ce niveau, on constate un taux d'élimination des candidats d'environ 40 %. La première année cruciale, composée de cours de tronc commun, s'avère une barrière à franchir pour pouvoir prétendre poursuivre sa scolarité. En fait, ce sont souvent les candidats eux-mêmes qui décident d'abandonner leur cursus pour diverses raisons : manque de

directeurs pour encadrer leurs travaux, niveau trop élevé, inadéquation du programme par rapport aux besoins du candidat, raisons familiales ou professionnelles. Pour ceux qui poursuivent, deux examens majeurs doivent être réussis pour prétendre pouvoir présenter la proposition de thèse. À la même date, 16 candidats étaient dans cette étape, que ce soit en préparation de la soutenance ou parce qu'ils viennent juste de franchir cette étape.

Tableau 2 – Candidats et diplômés DBA Université du Québec à Trois-Rivières en date du 31 décembre 2004

| | Étudiants ayant débuté | Étudiants actifs dans le programme | | | Diplômés |
|------------------------------|---------------------------|------------------------------------|--------------|--------------------------|----------|
| | | Total | En scolarité | En rédaction de thèse | |
| 1 ^{re} cohorte 1998 | 8 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| 2 ^e cohorte 1999 | 10 | 4 | 0 | 4 | 2 |
| 3 ^e cohorte 2000 | 4 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 4 ^e cohorte 2001 | 6 | 5 | 0 | 5 | 0 |
| 5 ^e cohorte 2002 | 8 | 4 | 0 | 4 | 0 |
| 6 ^e cohorte 2003 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 |
| 7 ^e cohorte 2004 | 11 | 11 | 11 | 0 | 0 |
| Total | 52 | 32 | 16 | 16 | 3 |

En décembre 2004, l'UQTR comptait trois diplômés de son programme de DBA. Les candidats ayant soutenu leur thèse sont les trois auteurs de cet article. Chronologiquement, William Menvielle a présenté les résultats de ses travaux le 13 février 2004. Par la suite, François Brouard a soutenu devant ses pairs le 27 mai 2004. Finalement, ce fut le tour de Louise Cadieux le 11 juin de la même année.

Le tableau 3 fait le lien entre les scénarios optimistes ou pessimistes d'inscription et les aspects réels quant aux nouvelles inscriptions, aux diplômés et aux abandons. Dans certains cas (nouvelles inscriptions et diplômés), le scénario pessimiste est encore « trop optimiste » par rapport à la réalité. Les raisons expliquant les défections sont nombreuses, comme nous l'avons mentionné précédemment, et rarement compilées; les candidats défaits n'expliquant pas toujours les raisons de leur échec. La lecture du tableau se fait de la façon suivante. En 1998 (année 1), dans le scénario optimiste, on prévoyait que 10 étudiants s'inscriraient au programme doctoral, qu'aucun de ces étudiants n'abandonnerait et que 7

d'entre eux seraient diplômés en 2001. La réalité est fort différente : 8 étudiants se sont inscrits en 1998, 6 ont abandonné au cours des années suivantes et une étudiante de cette cohorte vient de soutenir sa thèse en 2005.

Pour l'Université de Sherbrooke, on retrouve des cohortes de taille similaire à celles de l'UQTR. Au total, 56 étudiants ont entamé leur cursus doctoral au cours des sept dernières années. Toutefois, l'Université de Sherbrooke devance l'UQTR au titre des étudiants actifs avec 43 étudiants encore inscrits dans le programme, à l'une des étapes du cursus (tableau 4). On en arrive ainsi à un taux de 77 % si l'on tient compte du rapport entre les étudiants actifs par rapport aux inscrits de départ. À titre indicatif, ce taux est de 62 % pour l'UQTR. L'Université de Sherbrooke se distingue également quant au nombre de diplômés (6, soit le double de celui de l'UQTR pour la même période). Toutefois, on compte bien moins d'étudiants en rédaction de thèse. Le tableau 4 dresse la liste des étudiants aux différents stades de progression de leur cursus doctoral.

**Tableau 3 – Candidats et diplômés DBA Université du Québec à Trois-Rivières
par rapport aux prévisions pour les 5 premières années du programme**

| | Nouvelles inscriptions | | | Diplômés | | | Abandons | | |
|--------------|------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|
| | Réel | SO | SP | Réel | SO | SP | Réel | SO | SP |
| Année 1 | 8 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 |
| Année 2 | 10 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| Année 3 | 4 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 |
| Année 4 | 6 | 10 | 10 | 1 | 7 | 3 | 1 | 0 | 1 |
| Année 5 | 8 | 10 | 10 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| Total | 36 | 50 | 50 | 3 | 9 | 5 | 17 | 1 | 3 |

SO : scénario optimiste

SP : scénario pessimiste

**Tableau 4 – Candidats et diplômés DBA Université de Sherbrooke
en date du 31 décembre 2004**

| | Étudiants ayant débuté | Étudiants actifs dans le programme | | | Diplômés |
|------------------------------|---------------------------|------------------------------------|--------------|--------------------------|----------|
| | | Total | En scolarité | En rédaction de thèse | |
| 1 ^{re} cohorte 1998 | 9 | 3 | 2 | 1 | 4 |
| 2 ^e cohorte 1999 | 8 | 3 | 0 | 3 | 2 |
| 3 ^e cohorte 2000 | 8 | 7 | 3 | 4 | 0 |
| 4 ^e cohorte 2001 | 5 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| 5 ^e cohorte 2002 | 15 | 13 | 12 | 1 | 0 |
| 6 ^e cohorte 2003 | 11 | 8 | 8 | 0 | 0 |
| 7 ^e cohorte 2004 | 9 | 6 | 6 | 0 | 0 |
| Total | 56 | 43 | 34 | 9 | 6 |

Ces statistiques posées, il convient maintenant de présenter en détail les thèmes de recherche des candidats des deux universités partenaires.

Les thèmes de recherche des candidats de l'UQTR et de l'Université de Sherbrooke

Pour simplifier les thèmes de recherche des candidats en scolarité ou en cours de rédaction, les candidats venant de débiter leur programme en septembre 2004 ne figurent pas parmi les statistiques compilées ici. Nous avons choisi de les présenter en optant pour la classification suivante (par ordre alphabétique) : économie, entrepreneurship, finances/comptabilité, gestion des opérations (GOP), gestion des ressources humaines (GRH), management, marketing, stratégie et système d'information (SI). Bien évidemment, il est entendu que certains candidats choisissent des thèmes

de recherches hybrides; dans ce cas, nous avons choisi une classification représentant leur domaine de recherche le plus représentatif. Il faut toutefois noter que la discipline « entrepreneurship » recouvre de nombreux autres domaines d'application.

Outre les domaines pour lesquels il n'y a pas de candidats, même si, rappelons-le, certains travaillent dans des domaines connexes comme finances et économie, aucun champ de recherche des doctorants n'est inscrit dans une problématique liée à l'économie ou à la GOP. Le parent pauvre des thèmes de recherche est le marketing, avec un seul étudiant. Les domaines les plus représentés sont le management et la stratégie. Toutefois, il faut mettre un bémol à ces deux grandes fonctions en raison de la multitude d'aspects qu'ils recouvrent. En effet, les sujets couverts par la stratégie comportent tout aussi bien des réflexions sur les

fusions et acquisitions, les entreprises en réseau ou les alliances. De la même façon, les sujets touchant au management font état d'une vaste variété de thèmes parmi lesquels on note l'éthique, l'entrepreneuriat, les entreprises familiales ou encore les programmes de créativité dans les entreprises.

Puisque le programme a la particularité d'axer les recherches sur des problématiques contemporaines, les sujets couverts sont vastes et touchent à une multitude de domaines et d'applications. Pour illustrer ces propos, les exemples des travaux des trois premiers finissants sont riches de sens. Partant d'un constat sur les problématiques liées à la cohabitation de l'Internet avec les autres outils de communication marketing de l'entreprise, William Menvielle a étudié ce concept au sein de grandes entreprises du secteur du commerce de détail au Québec. Il a entre autres montré que « les facteurs tels que la culture organisationnelle, le niveau de développement du site Web, l'intérêt des dirigeants, l'analyse de la concurrence permettent d'expliquer le fait qu'Internet et la communication électronique de façon générale soient intégrés ou non à la stratégie de communication de l'entreprise »⁴.

Pour sa part, François Brouard a développé un système expert permettant de réaliser un diagnostic des pratiques de veille stratégique au sein des entreprises.

Destiné aux PME, « le système expert rend un diagnostic qui se présente sous la forme d'une série de feux de circulation indiquant trois niveaux d'évaluation (rouge, jaune, vert) pour chacune des 30 composantes. Des recommandations visant à améliorer les pratiques de veille viennent compléter les feux de circulation et aident l'entreprise dans son action »⁵.

Enfin, en s'intéressant au processus de désengagement du prédécesseur dans le cas d'entreprises familiales ayant réussi à assurer leur premier transfert générationnel, Louise Cadieux a montré comment, dès le début de la phase du règne conjoint, les prédécesseurs ont su apprivoiser de nouveaux rôles auprès de leurs successeurs pour, d'une part, les préparer à assumer leurs futures fonctions et, d'autre part, les intégrer à leur nouvel environnement et, dans la foulée, développer un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur⁶.

Pour mémoire, le tableau 5 ci-après présente les principaux thèmes de recherche choisis depuis le début de l'existence du programme par les étudiants encore inscrits au DBA. Étant donné l'aspect provisoire des thèmes de recherche choisis par les candidats entrés dans le programme en septembre 2004, nous avons choisi de ne considérer que les candidats ayant effectivement entériné leur démarche en date du 31 décembre 2003.

Tableau 5 – Thèmes de recherche des candidats non diplômés au DBA de l'Université du Québec à Trois-Rivières – 31 décembre 2003

| | Économie | Entrepreneuriat | Finances / Comptabilité | GOP | GRH | Management | Marketing | Stratégie | SI |
|------------------------------|----------|-----------------|-------------------------|----------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| 1 ^{re} cohorte 1998 | | 1 | | | | | | 1 | |
| 2 ^e cohorte 1999 | | | | | | | 1 | 2 | 1 |
| 3 ^e cohorte 2000 | | | | | | 1 | | | |
| 4 ^e cohorte 2001 | | | 1 | | 1 | 1 | | 1 | 1 |
| 5 ^e cohorte 2002 | | | | | 1 | 1 | | 1 | 1 |
| 6 ^e cohorte 2003 | | 1 | 3 | | | | | 1 | |
| Total (21) | 0 | 2 | 4 | 0 | 2 | 3 | 1 | 6 | 3 |
| Total en % | 0 | 9,5 | 19 | 0 | 9,5 | 14 | 5 | 29 | 14 |

Pour l'Université de Sherbrooke (tableau 6), une discipline se détache nettement, soit le management. Trois autres disciplines (Finances/comptabilité, SI et GRH) sont des champs d'études qui arrivent ensuite.

Ces choix peuvent s'expliquer par la présence de groupes ou de laboratoires de recherche axés sur ces thèmes, et donc des problématiques et des chercheurs intéressés.

Tableau 6 - Thèmes de recherche des candidats non diplômés au DBA de l'Université de Sherbrooke – 31 décembre 2003

| | Économie | Entrepreneurship | Finances / Comptabilité | GOP | GRH | Management | Marketing | Stratégie | SI |
|------------------------------|----------|------------------|----------------------------|----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| 1 ^{re} cohorte 1998 | | 2 | | | 1 | | | | |
| 2 ^e cohorte 1999 | | | | | 1 | 1 | | | 1 |
| 3 ^e cohorte 2000 | | | 1 | | | 5 | | | 1 |
| 4 ^e cohorte 2001 | | | 2 | | | 1 | | | |
| 5 ^e cohorte 2002 | | 1 | 2 | | 3 | 4 | 1 | | 2 |
| 6 ^e cohorte 2003 | | | 2 | | | 1 | 3 | | 2 |
| Total (37) | 0 | 3 | 7 | 0 | 5 | 12 | 4 | 0 | 6 |
| Total en % | 0 | 8 | 19 | 0 | 14 | 32 | 11 | 0 | 16 |

Pour les deux universités, on remarque que les mêmes disciplines sont généralement choisies ou « évitées » par les doctorants. Plusieurs raisons peuvent être avancées telles que les problématiques managériales actuelles, les intérêts des chercheurs ou encore les structures d'accueil. C'est ainsi que la GOP et l'économie ne recueillent aucun candidat à proprement parler.

Conclusion

Cet article avait pour but de dresser un portrait du programme doctoral conjoint à deux universités, soit l'Université du Québec à Trois-Rivières et l'Université de Sherbrooke. Au cours de l'article, nous avons décrit le programme et dressé un bilan des cohortes des deux universités partenaires. La nouveauté du DBA au Canada et dans la francophonie requiert certains efforts pour asseoir la crédibilité de la formation reçue par les diplômés. Cet article s'insère dans cette perspective. En effet, autant dans le monde universitaire que dans le monde des affaires, un nouveau programme doit toujours faire ses preuves avant d'être accepté. Cela est d'autant plus vrai pour un programme qui diffère des programmes établis et mo-

difie le genre. Cette crédibilité devra d'ailleurs être évaluée au cours des prochaines années lorsqu'il y aura davantage de diplômés. La participation à des conférences, le financement obtenu par de nombreux candidats, les prix obtenus lors de conférences et la réaction des entreprises participant aux études permettent de constater le cheminement parcouru et la qualité du travail accompli par les candidats et l'équipe professorale.

Après presque sept années d'existence, le programme a admis plus d'une centaine de candidats au total et en a diplômé plus d'une dizaine au premier trimestre 2005. Nombreux aussi sont ceux qui ont entamé leur cheminement doctoral et qui, pour se tourner vers la consultation ou des postes de cadres supérieurs, ont dû faire un choix, délaissant la recherche doctorale à proprement parler. Malgré cet abandon, ils ont bénéficié d'une formation de haut niveau durant la période de leurs études. L'avenir s'annonce prometteur si l'on en juge par le nombre de prétendants qui postulent dans l'une ou l'autre des universités et dont certains viennent grossir les rangs des doctorants. Le taux de placement pour les étudiants désireux de poursuivre une carrière de professeur chercheur est aussi très bon

dans les universités canadiennes : UQTR, UQAC, TÉLUQ, Université de Sherbrooke, Université de Moncton (Nouveau-Brunswick), Université Carleton (Ontario), Université de Régina (Manitoba). Cette formation à double vocation constitue donc une forme de rayonnement du programme à travers tout la Canada. ■

Notes biographiques

François Brouard, DBA, CA, est professeur de comptabilité et fiscalité à la Eric Sprott School of Business de l'Université Carleton à Ottawa. Ses intérêts de recherche portent sur la veille stratégique, les PME, la gouvernance, la performance organisationnelle et la planification financière personnelle. Récemment, il a développé un outil diagnostic des pratiques de veille stratégique des PME.

Louise Cadieux, DBA est professeure de management et membre de l'Institut de recherche en PME de l'Université Québec à Trois-Rivières. Elle s'intéresse principalement aux entreprises familiales de même qu'à la relève entrepreneuriale.

William Menvielle, DBA, est professeur de marketing et membre du Laboratoire de recherche et d'intervention en gestion hôtelière et restauration de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Notes et références

¹ Cette section reprend des éléments, en particulier au plan de la justification du programme, provenant du Dossier de

présentation de l'Université de Sherbrooke et de l'Université du Québec à Trois-Rivières sur le doctorat conjoint en administration, mai 1994, des brochures de présentation du programme DBA et de la description du programme sur le site Web de l'UQTR (www.uqtr.ca).

² De Smet, Michel (1998). « Une première au Canada et dans la francophonie : un doctorat professionnel en administration », *Les Affaires, Entreprendre*, samedi 4 avril 1998, p. 33

³ À ce sujet voir les articles de Bareham, J, T Bourner et S.G. Ruggeri (2000). « The DBA : what is it for ? », *Career Development International*, n° 5/7, p. 394-403; Bourner, T., S.G. Ruggeri et J. Bareham (2000). « The DBA : form and function », *Education and Training*, vol. 42, n° 9, p. 481-495; Ruggeri S.G., J. Bareham et T. Bourner (2001). « The DBA in British universities : Assessment and standards », *Quality Assurance in Education*, vol. 9, n° 2, p. 61-71.

⁴ William Menvielle, premier finissant du DBA à l'UQTR : « L'intégration d'Internet dans la stratégie de communication de l'entreprise », *Journal Entête*, UQTR, 26 avril 2004.

⁵ François Brouard : « François Brouard et la veille stratégique auprès des PME », *Journal Entête*, UQTR, 27 septembre 2004.

⁶ Louise Cadieux : « Succession dans les entreprises familiales », *Journal Entête*, UQTR, 20 septembre 2004.

La recherche économique spatiale, urbaine et régionale au Québec : réflexion sur les 35 dernières années et sur l'avenir¹

Luc-Normand Tellier
Université du Québec à Montréal

La fondation de l'INRS-Urbanisation en 1970 a marqué une date importante dans l'évolution de la recherche économique spatiale, urbaine et régionale au Québec. Trente-cinq ans plus tard, il est utile de tenter de dresser un bilan critique de l'évolution de cette recherche dans l'ensemble du Québec. Je le ferai d'un point de vue très personnel en renonçant à l'exhaustivité et en évitant de porter un jugement sur les contributions des uns et des autres. Mon propos ne se limitera nullement à la place de l'INRS-Urbanisation dans la recherche économique spatiale, urbaine et régionale au Québec.

Ce centre de recherche n'est à mes yeux ni l'alpha, ni l'oméga, ni même le cœur de ce champ disciplinaire au Québec. Cependant, sa création a correspondu à un effort conscient d'asseoir cette discipline sur des assises solides, c'est-à-dire sur une équipe d'économistes urbains et régionaux, sur un programme de recherche à orientation économique et sur l'établissement d'une complémentarité systématique avec une équipe et une approche plus sociologiques devant constituer la seconde « mamelle » de l'INRS-Urbanisation (si je puis emprunter cette expression à Sully).

J'ai moi-même été témoin de cet effort, d'abord à titre d'assistant de recherche dès la fondation de l'INRS, puis à titre de premier boursier de cette institution qui a financé mon doctorat en science régionale obtenu à l'Université de Pennsylvanie en 1973 et, enfin, à titre de directeur de l'INRS-Urbanisation pendant deux ans et demi, de 1981 à 1983.

Le divorce de la planification économique et de l'aménagement du territoire

Lors de sa création, l'INRS-Urbanisation s'est inscrit dans le courant dominant issu de la Révolution tranquille suivant lequel l'État du Québec et, incidemment, l'aménagement du territoire devaient se structurer à partir de l'idée de planification économique importée du modèle français (marqué par l'existence d'un ministère du Plan). Cet idéal (incarné en bonne partie par Roland Parenteau) a donné lieu en 1960-1961 à la constitution du Conseil d'orientation économique (dissous en 1968), à la mise sur pied, en 1963, du Bureau de l'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ) et à la création en 1968 de l'Office de

planification du Québec, devenu l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ) en 1969. Ces organismes visaient à établir une cohérence verticale entre la planification économique provinciale et l'aménagement

local et régional, ainsi qu'une cohérence horizontale entre toutes les initiatives de planification locales grâce à l'imposition d'un cadre provincial dominé par une logique avant tout économique. Le rapport La Haye² et l'avant-projet de loi sur l'aménagement et l'urbanisme du ministre Tessier (1972) étaient porteurs de cette vision cartésienne des choses à l'intérieur de laquelle la création de l'INRS-Urbanisation en 1970 s'inscrivait nettement.

Entre 1970-1972 et 1979 (date de la loi 125 sur l'aménagement et l'urbanisme) s'est opéré le divorce historique entre les idéaux de planification économique et

**Le rapport La Haye et l'avant-projet
de loi sur l'aménagement et l'urbanisme
du ministre Tessier (1972) étaient
porteurs de cette vision cartésienne
des choses à l'intérieur de laquelle la
création de l'INRS-Urbanisation en 1970
s'inscrivait nettement.**

d'aménagement du territoire. Un ouvrage collectif dirigé par le regretté Jacques Léveillé³ fait l'autopsie du rêve abandonné. J'y écris que la « prudence manifestée [...] à l'endroit du système économique prédominant en Amérique du Nord [où l'idéal d'une planification économique n'a jamais vraiment existé] a conduit le gouvernement québécois à distinguer de plus en plus, puis à séparer clairement les notions de planification économique et d'aménagement. Le lien entre économie et environnement s'estompant, on semble avoir eu tendance à privilégier une planification de l'espace à caractère statique, détachée du processus budgétaire et extérieurement ouverte à un haut degré de participation sans que cela débouche forcément, par contre, sur une véritable concertation ni sur une mobilisation des forces économiques et sociales »⁴.

Ce divorce entre l'idée de planification économique et celle d'aménagement du territoire portait en germe la marginalisation de l'économie spatiale, urbaine et régionale, cette dernière étant par vocation le lien théorique principal devant unir planification économique et aménagement du territoire. Nous verrons que la suite de l'histoire n'a fait que confirmer ce qui aurait pu être prévu alors.

Trente-cinq ans plus tard, les départements de science économique des universités québécoises ont presque tous été vidés de leurs professeurs d'économie spatiale, urbaine et régionale.

Le divorce de l'économie urbaine et régionale et de l'économie classique

L'expérience du BAEQ avait fortement été inspirée par la théorie économique des pôles de croissance, bien que les sociologues de l'Université Laval aient eu une présence marquée aux côtés des économistes de la même université dans ce projet. Le célèbre rapport Higgins, Martin, Raynault⁵, rédigé par trois économistes « classiques » de l'Université de Montréal, ébranla les colonnes du temple idéologique qui avait abrité l'expérience du BAEQ en se servant de la même théorie des pôles de croissance. Ses auteurs lançaient un cri d'alarme en soulignant qu'en mettant trop l'accent sur le développement de ses régions

marginales, le Québec compromettait les chances de la région de Montréal de maintenir sa place dans l'économie canadienne face à Toronto.

Ce rapport a eu et a encore un énorme retentissement. Il contribua à discréditer la théorie des pôles de croissance (dont Higgins, Martin et Raynault s'inspiraient pourtant) en montrant qu'on pouvait lui faire dire tout et son contraire. Il discrédita les économistes dans le domaine du développement local et régional (comment se fier à des experts dont les théories peuvent à la fois encourager et décourager les efforts de développement local ?). Enfin, il contribua à marginaliser l'économie spatiale, urbaine et régionale à l'intérieur des départements de science économique du Québec.

En effet, le caractère impressionniste, littéraire et peu mathématique de la théorie des pôles de croissance ainsi que son absence de bases théoriques, micro-économiques ou macro-économiques solides discréditèrent, aux yeux de très nombreux économistes « classiques », tout un champ disciplinaire, celui de l'économie spatiale, urbaine et régionale auquel ils n'avaient, le plus souvent, jamais vraiment été initiés. Trente-cinq ans plus tard, les départements de science économique des universités québécoises ont presque tous été vidés de leurs professeurs d'économie spatiale, urbaine et régionale⁶, et le divorce entre ce champ disciplinaire et l'économie classique est pratiquement consommé. Il faut noter qu'aux États-Unis, la même évolution s'est produite, d'abord avec la dissociation de la « Regional Science » et de la science économique, puis avec la quasi-disparition de la « Regional Science » comme discipline autonome.

Le divorce de l'économie spatiale et de l'économie urbaine et régionale

Le divorce de la science économique classique et de l'économie spatiale, urbaine et régionale (appelée *Regional Science* aux États-Unis et un peu ailleurs) annonça l'éclatement de cette dernière en une multitude de courants dont les quatre principaux me semblent être :

1. L'économie spatiale proprement dite, profondément déductive (tout comme l'économie classique d'ailleurs), à formulation et à raisonnement mathématiques, trop souvent ésotérique et difficilement compréhensible pour le commun des mortels; l'é-

conomie des transports doit être vue comme un prolongement de l'économie spatiale; elle partage avec cette dernière son caractère quantitatif et mathématique.

2. L'économie urbaine et régionale « descriptionniste » utilisant à fond les quatre opérations élémentaires de l'arithmétique (l'addition, la soustraction, la multiplication et la division) pour décrire le monde économique urbain et régional sans recourir à quelque modèle mathématique que ce soit, ni même à l'économétrie; ce courant table exclusivement sur la description du passé et du présent, sur le *benchmarking* et sur la collecte des données les plus récentes et les plus exclusives; il renonce à l'avance à formuler quelle que théorie que ce soit et à produire méthodiquement quelle que projection que ce soit; pour lui, décrire et comparer constituent l'alpha et l'oméga de l'économie urbaine et régionale.
3. L'économie urbaine et régionale « synthétisante » mettant à profit l'observation des variables économiques, mais aussi des variables socioculturelles dans le dessein de formuler des théories non mathématiques basées sur la théorie économique traditionnelle, mais aussi sur des disciplines aussi variées que la sociologie, la psychologie, la théorie des organisations, la science politique, etc.; ce courant est marqué par un souci constant de synthèse et d'analyse du développement urbain et régional dans une perspective multidisciplinaire, mais dans une optique économique; le livre de Proulx⁷ incarne parfaitement ce courant.
4. L'école du développement local qui a, en grande partie, rompu tout lien avec la science économique classique et l'économie spatiale.

Le divorce entre l'économie spatiale et l'économie urbaine et régionale « descriptionniste » me semble profond. Il correspond aux clivages qui existent entre l'arithmétique et l'algèbre, entre l'arithmétique et le raisonnement mathématique, entre l'idée de système et celle de recension journalistique des faits, entre la modélisation et la simple description ainsi qu'entre la théorie et la simple compilation de données.

Par contre, le lien demeure entre l'économie spatiale et l'économie urbaine et régionale « synthétisante », bien que le dialogue entre les deux devienne de plus

en plus difficile au fur et à mesure que le niveau d'ésotérisme mathématique de l'économie spatiale augmente. Si ce lien demeure, il s'affaiblit sans doute, ce qui fait craindre le pire. Il est plus que vraisemblable que la faute en incombe beaucoup plus aux économistes « spatiaux » qu'aux économistes urbains et régionaux « synthétisants », ces derniers faisant des efforts louables d'intégration des concepts de l'économie spatiale, alors que les économistes spatiaux perdent en étendue ce qu'ils gagnent en approfondissement de leur démarche. Si les premiers trop embrassent et mal étreignent, les seconds trop étreignent et mal embrassent.

Le divorce entre l'économie spatiale et l'économie urbaine et régionale « descriptionniste » me semble profond.

Ce qui fait craindre le pire pour l'avenir du lien qui unit toujours l'économie spatiale et l'économie urbaine et régionale « synthétisante », ce n'est pas la volonté des uns et des autres de maintenir les ponts ouverts. C'est plutôt l'évolution divergente des langages, de plus en plus mathématique dans le cas des premiers et de plus en plus littéraire et même sociologique dans le cas des seconds, mais c'est aussi la perte de contact avec le monde réel de plusieurs économistes « spatiaux » et le souci, toujours réaffirmé, de pertinence des « synthétisants ». Il y a là comme un dialogue de malentendants devenant de plus en plus sourds.

Pour ce qui est de l'école du développement local, elle vole de ses propres ailes loin de l'économétrie, des méthodes économiques d'évaluation de projets, de la théorie économique spatiale et des cadres classiques de la microéconomie et de la macroéconomie. Les seuls concepts économiques qui la lient encore à l'économie sont ceux d'économies externes et d'agglomération.

Concevoir le développement loin de la science économique

Ces multiples divorces entre économistes seraient de peu de conséquences s'ils ne conduisaient à une aberration, soit à aborder de plus en plus le développement loin de la science économique. J'ai eu à donner plusieurs cours et j'ai écrit un livre sur les méthodes

économiques d'évaluation de projets publics. J'ai donné ces cours au Québec dans le cadre d'une maîtrise interdisciplinaire en études urbaines, puis en Haïti au Centre de techniques de planification et d'économie appliquée (CTPEA) et en Guadeloupe dans le cadre d'un DESS (diplôme d'études supérieures spécialisées) en ingénierie économique du développement et de l'environnement. Ces cours furent tout à fait appréciés par les étudiants d'Haïti et de la Guadeloupe qui avaient une formation en science économique, alors qu'ils ont soulevé tant de critiques de la part des étudiants québécois ayant peu ou pas de notions économiques qu'ils ont dû être réservés à une petite minorité.

Nous assistons présentement dans les universités québécoises à une évolution où les économistes classiques s'intéressent de moins en moins au développement urbain et régional, alors que ceux qui sont fascinés par ce développement tournent de plus en plus le dos à la science économique, aux méthodes économétriques et aux méthodes économiques d'évaluation de projet. Où cela conduit-il ? Je pose la question tout en disant qu'à mes yeux, quelque chose ne va pas dans tout cela.

Je me demande si l'erreur fondamentale n'a pas été de tenter de plonger l'économie spatiale, urbaine et régionale dans un bain trop multidisciplinaire, comme on l'a fait à l'INRS-Urbanisation et comme je l'ai fait moi-même dans le département d'études urbaines et touristiques que j'ai fondé et dont j'aurai été le directeur pendant treize ans. Cette approche a contribué, plus que tout autre facteur, à favoriser les divorces dont j'ai parlé et à noyer la science économique et l'approche quantitative dans un bassin trop souvent allergique à l'économie et au quantitatif.

Mes expériences d'enseignement en Guadeloupe et à Haïti me démontrent que d'autres voies existent et qu'il est possible de faire fleurir l'économie spatiale, urbaine et régionale dans un esprit d'ouverture aux autres disciplines pourvu qu'il soit admis que le point de départ est l'économie et que tous les étudiants et tous les professeurs doivent avoir une base solide dans cette discipline.

Hélas, nulle part au Québec cette approche n'a été privilégiée, ce qui a conduit à marginaliser totalement l'économie spatiale, urbaine et régionale.

Je me demande si l'erreur fondamentale n'a pas été de tenter de plonger l'économie spatiale, urbaine et régionale dans un bain trop multidisciplinaire.

Le divorce du savoir et du savoir-faire économiques urbains et régionaux

Comme me l'a fait remarquer Marc-Urbain Proulx, l'évolution que je viens de décrire a fortement contribué à un autre divorce : celui du savoir et du savoir-faire économiques urbains et régionaux. Actuellement, les responsables du développement économique régional n'ont accès à pratiquement aucun diplômé initié à l'économie spatiale, urbaine et régionale qui soit capable de faire des analyses avantages-coûts, des calculs de rentabilité fiscale, des calculs de rentabilité, des analyses input-output et de concevoir des modèles mathématiques économétriques ou autres dans les règles de l'art. Les diplômés qui ont des notions d'économie spatiale, urbaine et régionale sont incapables d'accomplir de telles tâches, et les diplômés qui peuvent les accomplir ne connaissent rien à l'économie spatiale, urbaine et régionale. Trente-cinq ans après la fondation de l'INRS-Urbanisation, nous en sommes-là.

Il est possible que les théoriciens de l'économie spatiale, urbaine et régionale aient failli à la tâche et aient négligé d'alimenter le savoir-faire local. Je crois qu'ils ont leur part de responsabilités, mais que l'option universitaire retenue, celle de la multidisciplinarité à tout prix, a été mauvaise. Selon mon expérience, l'approche quantitative ne peut survivre dans un milieu où les qualitatifs dominent. Elle ne peut s'épanouir qu'en zone réservée, ce qui ne veut absolument pas dire que les quantitatifs doivent se fermer aux approches qualitatives. Au contraire, je crois que les quantitatifs s'ouvriront d'autant plus facilement au qualitatif qu'ils se sentiront sûrs d'eux-mêmes et non menacés. J'ai très souvent vu des qualitatifs être très agressifs à l'endroit des quantitatifs. J'ai rarement vu l'inverse.

Que faire face à tout cela ?

J'ose proposer un virage majeur, celui de la création au Québec d'un programme de maîtrise en économie spatiale, urbaine et régionale auquel seraient associés

des départements de science économique classique et des économistes spatiaux, urbains et régionaux issus de divers établissements universitaires. Ce programme pourrait éventuellement déboucher sur un doctorat en économie spatiale, urbaine et régionale. Les deux programmes devraient couvrir les domaines de l'économie spatiale (à formulation mathématique), de l'économie des transports, de l'économie urbaine et régionale (au sens « littéraire » du terme), de l'analyse statistique spatiale, de l'économétrie spatiale, de la modélisation spatiale et des méthodes économiques d'évaluation de projet.

Cependant, ce virage pédagogique devrait être assorti d'un virage sur le plan de la recherche. Ce dernier impliquerait que soient renoués les liens entre l'économie non spatiale (telle qu'enseignée dans les départements de science économique) et l'économie spatiale, urbaine et régionale. Cela fait, je crois qu'il faudrait reprendre presque à zéro l'étude des économies d'agglomération à la lumière de la théorie de la localisation⁸. Il faudrait aussi accorder à l'avenir au moins autant d'importance à l'analyse des flux (investissements, commerce, migration) qu'à l'analyse des stocks (population, production), ce qui n'a pas vraiment été fait jusqu'ici. Enfin, il faudrait envisager la possibilité de repenser la concurrence spatiale dans un contexte marqué par les trajectoires topodynamiques⁹.

Notes biographiques

Luc-Normand Tellier est directeur du Département d'études urbaines et touristiques de l'UQAM. Il vient de publier aux Éditions LIBER un ouvrage de 580 pages intitulé « Redécouvrir l'HISTOIRE MONDIALE, sa dynamique économique, ses villes et sa géographie ».

Notes et références

- ¹ Communication présentée dans le cadre de l'ACFAS, le 10 mai 2005 à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- ² La Haye, J.-C. et al. (1968). *Rapport de la Commission provinciale d'urbanisme*, Gouvernement du Québec.
- ³ Léveillé, J. (dir.) (1982). *L'aménagement du territoire au Québec: du rêve au compromis*, Montréal, Nouvelle optique.
- ⁴ Tellier, L.-N. (1982). « Les dimensions économiques de l'aménagement du territoire au Québec », dans J. Léveillé, *op. cit.*, p. 59-60.
- ⁵ Higgins, B., F. Martin et A. Raynault (1970). *Les orientations du développement économique régional dans la province de Québec*, Ottawa, Ministère de l'Expansion économique régionale.
- ⁶ Fernand Martin tient toujours le « fort » à l'Université de Montréal où il enseigne, au moins, depuis le début des années 1960. Il est le co-auteur d'un rapport récent qui fait, entre autres, l'historique des politiques régionales au Québec et au Canada (voir Joanis, M., F. Martin et S. St-Cerny (2004), *Quel avenir pour les politiques de développement régional au Québec ?*, Montréal, CIRANO (Centre inter-universitaire de recherche en analyse des organisations).
- ⁷ Proulx, M.-U. (2002) *L'économie des territoires au Québec : aménagement, gestion, développement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ⁸ Tellier, L.-N. (2004). « Et si les économies d'agglomération n'existaient pas, notre monde serait-il différent ? », *Organisations et territoires*, vol. 13, n° 3, septembre 2004, p. 77-80.
- ⁹ Tellier, L.-N. (2005). *Redécouvrir l'histoire mondiale, sa dynamique économique, ses villes et sa géographie*, Montréal, Éditions LIBER, 582 p.

Doctorat en développement régional

ABORDER LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'analyse de l'espace, de son aménagement, sa gestion et son développement socioculturel et économique est intégrée à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

Date limite demande d'admission : 1^{er} mars de chaque année



Université du Québec à Chicoutimi

Université du Québec à Chicoutimi
Marc-Urbain Proulx
Téléphone (418) 545-5011, poste 5243
Courriel: Marc-Urbain_Proulx@uqac.ca
www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html



Université du Québec à Rimouski

Université du Québec à Rimouski
Serge Côté
Téléphone: (418) 724-1648, poste 1687
druqar@uqar.qc.ca
wer.uqar.qc.ca

La forêt: une ressource fragile mais essentielle à l'économie du Québec rural

Majella Simard
Université du Québec à Rimouski

Introduction

Le Québec est reconnu pour la qualité et la très grande variété de ses ressources. Avec l'eau, la forêt constitue incontestablement la principale richesse naturelle de la province. Elle s'étend sur plus de 757 900 kilomètres carrés. Elle recouvre donc près de la moitié de la superficie du territoire québécois et représente 2 % de la ressource mondiale. Au nord, la forêt boréale représente près des trois quarts du territoire boisé. Essentiellement composée de conifères, on y retrouve des sapins baumiers, des pins gris et des épinettes. Cette forêt abrite également quelques feuillus tels que le bouleau à papier et diverses essences de peuplier. Au sud, la forêt offre un paysage de feuillus riche en bouleaux jaunes, chênes, tilleuls, sans oublier le traditionnel érable à sucre. Quant aux zones d'exploitation forestières, elles occupent des espaces discontinus sur le plateau appalachien et dans les Laurentides.

La chasse abusive et la pollution causée par l'être humain mettent en péril au moins 76 espèces animales et végétales.

La faune de la forêt québécoise est aussi extrêmement diversifiée : ombles de fontaine, faucons pèlerins, tortues des bois, salamandres pourpres, lynx, lièvres, chevreuils, etc. En fait, on dénombre pas moins de 653 espèces animales auxquelles viennent s'ajouter environ 25 000 sortes d'insectes. De même, on compte au Québec 7 000 espèces de plantes et 1 500 variétés de champignons. Le cinquième de cette flore est menacée à cause des activités humaines. La chasse abusive et la pollution causée par l'être humain mettent en péril au moins 76 espèces animales et végétales.

Depuis quelques années, le gouvernement a mis en place des lois et des statuts juridiques pour protéger

les écosystèmes, les aires forestières, les rivières et les refuges d'oiseaux. Son intervention s'est notamment traduite par la création de 21 parcs nationaux.

Par ses multiples fonctions, la forêt contribue à l'équilibre de l'écosystème de la province, particulièrement du Québec rural. Rappelons quelques-unes de ces fonctions : protection du sol contre l'érosion éolienne ou aquatique, protection et alimentation des lacs et des rivières, conservation et alimentation de la nappe

phréatique, protection contre la fonte trop rapide de la neige, activation du cycle de l'eau, production des nuages par la l'évapotranspiration des arbres,

absorption du gaz carbonique, production d'oxygène, maintien des habitats pour quantité d'animaux et de végétaux, milieu de vie pour certaines réserves indiennes, milieu de loisirs, de repos et de méditation pour l'ensemble de la population, source de revenu et d'activité économique pour de nombreuses localités québécoises.

Depuis la diffusion du film *L'erreur boréale* en 1999, un important débat concernant l'avenir de la forêt québécoise s'est amorcé. Dans ce documentaire, les coréalisateurs, Richard Desjardins et Robert Monderie, clament haut et fort les risques d'épuisement de cette ressource attribuables aux coupes abusives exercées par les grandes compagnies forestières. Si les problèmes évoqués ne font pas toujours l'unanimité chez les différents analystes en raison, entre autres, du caractère choc, voire sensationnaliste des images que l'on y projette, tous admettent incontestablement que la forêt est soumise à de sérieuses difficultés, notamment au plan de sa gestion.

L'objectif de cet article consiste à préciser l'apport du secteur forestier dans la composition de la structure

occasionnelle du Québec rural. Nous identifierons les principales caractéristiques socio-économiques des localités forestières. En raison de l'importance qu'occupe la forêt dans l'économie régionale, une attention particulière sera accordée au Bas-Saint-Laurent.

Notre analyse comportera trois volets. Après avoir identifié les principales mutations survenues dans le domaine de l'exploitation forestière au cours des 50 dernières années, nous examinerons la contribution des travailleurs forestiers dans la structure économique du Québec rural. De façon générale, on constate que ces derniers ont tendance à se concentrer dans les plus petites localités¹. Or, ces milieux présentent généralement les problèmes socio-économiques les plus sérieux et les perspectives d'avenir les plus préoccupantes. Dans un tel contexte, l'exploitation forestière serait-elle synonyme de fragilité rurale ? Nous tenterons de répondre à cette question.

Dans la deuxième partie de notre exposé, nous tournons les projecteurs sur la région du Bas-Saint-Laurent. Particulièrement éprouvée par la récente crise du bois d'œuvre, cette région se distingue par une économie fortement dépendante des ressources naturelles, notamment de la forêt.

Enfin, la troisième partie de notre propos portera sur les grands enjeux et les défis de l'aménagement forestier tels que formulés par Christian Messier², professeur d'écologie forestière à l'Université du Québec à Montréal, dans un article publié en début d'année dans le quotidien *Le Devoir*. En dépit de leur fragilité aux plans démographique, économique et social, de nombreuses petites localités ont développé de nouvelles façons d'exploiter la forêt. Nous effectuerons une brève recension de ces diverses initiatives qui appellent à une mise en valeur plus respectueuse, voire plus durable de cette ressource.

La contribution de la forêt dans l'économie québécoise

Les principales mutations observées

À l'instar des autres secteurs de l'activité économique, la foresterie a fait l'objet de nombreuses mutations. La professionnalisation et la mécanisation du travail et des opérations, la surexploitation et le dé-

placement des sites d'exploitation toujours plus loin, la libéralisation des échanges et les nouveaux accords internationaux ont favorisé la concentration de ce secteur d'activité³. Cette dynamique a provoqué une baisse radicale du nombre de scieries. Elle a également entraîné le redéploiement des bassins d'approvisionnement. Ainsi, les unités de production se sont spécialisées, agrandies et raréfiées.

Outre le risque d'épuisement de la ressource qui affecte de nombreuses localités, certaines municipalités de petite taille sont victimes du phénomène de déboisement en raison du besoin de nouvelles terres (notamment pour la culture du maïs d'élevage) et de surfaces d'épandage à bon marché pour les lisiers et les fumiers. Les appréhensions des élus tiennent, d'une part, à la diminution des réserves d'eau souterraine et, d'autre part, au rejet des eaux usées des fermes porcines. À cette pression pour de nouvelles surfaces d'épandage s'ajoute celle des courtiers en bois à la recherche d'essences à haute valeur commerciale pour la vente lucrative des arbres provenant de boisés agricoles.

**À l'instar des autres secteurs de
l'activité économique, la foresterie a
fait l'objet de nombreuses mutations.**

Les travailleurs forestiers dans la composition de la structure occupationnelle du Québec rural

Tous ces changements ont contribué à réduire considérablement le nombre et la proportion des emplois forestiers dans la structure occupationnelle de la province. Sans nier l'importance de la forêt dans l'économie québécoise, force est de reconnaître que sa contribution est relativement faible par rapport aux autres activités. Ainsi, d'après le recensement de Statistique Canada, la forêt procurait du travail à quelque 24 560 individus en 1996, soit 0,7 % de la population active québécoise. C'est particulièrement dans les localités situées à l'écart des principaux bassins d'approvisionnement que les pertes ont été les plus considérables. Ailleurs, cette restructuration a même contribué à faire disparaître la vocation forestière des communautés les plus fragiles. Nous pensons notamment à celles dont l'économie se caractérisait jadis par une forte complémentarité entre les activités forestières et agricoles⁴. Là plus qu'ailleurs, le dépeuplement et la

transition occupationnelle vont de pair⁵. En outre, plus que tout autre secteur de l'activité économique, la foresterie est fortement soumise à la demande extérieure, aux fluctuations du marché et à l'évolution de la conjoncture nationale, voire internationale. Elle est aussi très dépendante des décisions gouvernementales et de celles des grandes compagnies qui sont la plupart du temps prises bien loin des aires de coupe. Cette dépendance a un impact direct sur les salaires versés aux travailleurs et, par conséquent, sur le niveau de revenu de ces derniers.

Si toutes les MRC de la province emploient des travailleurs forestiers, leur nombre ainsi que la proportion de ceux faisant partie de la population active varie considérablement d'un endroit à l'autre. Ainsi, 15 MRC comptaient 501 travailleurs forestiers ou plus en 1996. Elles se situent principalement à l'est de Québec, en Abitibi et au Saguenay-Lac-St-Jean.

À elles seules, les MRC Fjord-du-Saguenay, Antoine-Labelle et Maria-Chapdelaine regroupaient 3 615 travailleurs de la forêt, lesquels représentaient toutefois moins de 10 % de la main-d'œuvre active. À l'échelon local, 10 municipalités recensaient 200 travail-

leurs forestiers ou plus, comme le montre le tableau 1. Leur proportion dans la composition de la structure économique locale était aussi fort variable d'un endroit à l'autre. Ces municipalités se localisent majoritairement en Abitibi et dans le Nord-du-Québec. On dénombre 12 localités dont le pourcentage de travailleurs forestiers parmi la population active est supérieur à 30,1 %. Ces milieux forestiers, qui ne totalisent que 4 023 habitants, ont comme caractéristique commune d'être de très petite taille, avec une population moyenne de 335 personnes. À noter que 700 municipalités ne comptaient aucun travailleur de la forêt en 1996.

Les localités qui dénombraient entre 80 et 99 travailleurs forestiers sont celles qui concentrent la plus forte proportion de travailleurs forestiers parmi la population active locale. Toutefois, le rôle qu'exerce la forêt dans leur économie diffère considérablement d'un endroit à l'autre. Ainsi, si la matière ligneuse constitue l'ossature économique de base à Notre-Dame-du-Lac, Saint-Alexandre-des-Lacs et l'Ascension-de-Patapédia, elle exerce une fonction relativement marginale à Cacouna, Coaticook et Litchfield qui s'insèrent également dans ce segment.

Tableau 1 – Répartition des travailleurs forestiers par localité en 1996

| Nombre de travailleurs forestiers | Nombre de localités | % de la main-d'œuvre dans la composition de la structure occupationnelle |
|-----------------------------------|---------------------|--|
| 0 | 700 | 0,0 |
| 1 à 19 | 381 | 3,7 |
| 20 à 39 | 208 | 8,0 |
| 40 à 59 | 80 | 10,7 |
| 60 à 79 | 37 | 10,8 |
| 80 à 99 | 15 | 12,9 |
| 100 à 200 | 34 | 8,7 |
| 200 et plus | 10 | 7,5 |

Source : Statistique Canada, Recensement de 1996.

Fragilité socio-économique et exploitation forestière

Il persiste toujours une relation causale entre le pourcentage de travailleurs forestiers et la fragilité économique, comme en témoignent les données du tableau 2. Cette relation a d'ailleurs été démontrée à maintes reprises, que ce soit dans le cadre de nos propres tra-

vaux ou encore dans ceux du géographe Clermont Dugas⁶. Ainsi, on remarque que plus la proportion de travailleurs forestiers parmi la population active est élevée, plus les localités concernées sont sujettes à la décroissance. Des municipalités telles que Authier, Saint-Guillaume-Nord, Rivière-Ojima et l'Ascension-de-Patapédia ont perdu plus de 10 % de leurs effectifs démographiques entre 1991 et 1996. Tous ces milieux

ont, par ailleurs, plus de 20 % de leur main-d'œuvre active engagée dans l'exploitation de la ressource forestière.

Bien que la relation entre précarité économique et foresterie ne soit pas toujours parfaitement linéaire, on constate, de manière générale, un accroissement du taux de chômage au fur et à mesure que la proportion de travailleurs forestiers augmente dans la structure occupationnelle locale. Les travaux forestiers étant la plupart du temps suspendus au cours de

l'hiver, nombreux sont ceux qui doivent recourir aux prestations d'assurance-emploi. Des municipalités telles que Lejeune, St-Médard et St-Zénon, où plus de 30 % des emplois locaux dépendent de la forêt, ont des taux de chômage supérieurs à 35 %. Véritable plaie sociale, ce chômage chronique entraîne dans son sillage tout un arsenal de malaises qui contribuent à annihiler le développement économique local. Aux endroits où il se manifeste avec le plus d'acuité, le chômage laisse sa marque dans l'organisation et l'aménagement de l'espace.

Tableau 2 – Principales caractéristiques socio-économiques des localités du Québec en fonction du pourcentage de la main-d'œuvre active occupant un emploi en forêt en 1996

| Variables/% de la main-d'œuvre active engagée en foresterie | 0,1 à 10,0 | 10,1 à 20,0 | 20,1 à 30,0 | 30,1 à 40,0 | 40,1 et plus |
|---|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Nombre de localités | 601 | 117 | 30 | 7 | 5 |
| Taille moyenne de la localité | 5 763 | 811 | 646 | 337 | 333 |
| Évolution de la population (91-96) | 4,2 | 0,5 | -4,3 | -4,1 | -6,1 |
| Taux d'activité | 59,3 | 51,8 | 51,8 | 48,7 | 47,2 |
| Taux de chômage | 15,0 | 26,4 | 26,5 | 38,1 | 26,9 |
| % de la population active dans le secteur primaire | 11,6 | 25,8 | 31,7 | 44,1 | 59,2 |
| % de la main-d'œuvre active dans le secteur secondaire | 30,4 | 27,1 | 26,5 | 28,1 | 19,4 |
| % de la main-d'œuvre active dans le secteur tertiaire | 57,4 | 45,5 | 39,9 | 33,1 | 18,7 |
| Revenu familial moyen (\$) | 42 829 | 36 121 | 38 092 | 32 322 | 35 802 |
| % du revenu perçu sous la forme de transferts gouvernementaux | 22,4 | 29,2 | 26,0 | 25,6 | 21,3 |
| % d'individus n'ayant pas atteint le seuil de la 9 ^e année | 24,1 | 32,0 | 36,7 | 40,6 | 29,3 |
| % d'individus détenteurs d'un diplôme d'études universitaires | 4,0 | 2,4 | 2,1 | 4,3 | 0,9 |

Source: Statistique Canada. Recensement de 1996.

Des taux de chômage aussi élevés ne peuvent faire autrement que de générer de faibles niveaux de revenus. Ainsi, les localités dont la proportion de travailleurs forestiers oscille entre 30,1 % et 40 % ont un revenu familial moyen qui ne correspond qu'à 65,6 % de celui de la province. Il en résulte de profondes disparités économiques, notamment en termes de pouvoir d'achat. À bien des endroits, cette précarité se double d'une fragilité géographique caractérisée par l'éloignement des localités par rapport aux grands centres et aux principales artères de communication, la dispersion de la population et la petite taille des

entités concernées, autant de facteurs qui contribuent à anémier l'économie de nombreuses municipalités à vocation forestière.

Par conséquent, la forte spécialisation dans le primaire forestier apparaît comme la manifestation d'un sous-développement local puisqu'elle présente, en contrepartie, des déficiences marquées dans les autres secteurs d'activités.

De toute évidence, la relation entre fragilité économique et exploitation forestière est toujours omniprésente.

sente dans plusieurs localités rurales du Québec, et plus particulièrement dans celles qui jumellent agriculture et forêt. Ces milieux devraient donc faire l'objet de mesures particulières en matière de développement économique.

L'exploitation forestière au Bas-Saint-Laurent

La forêt exerce un rôle d'avant-plan dans l'économie de toutes les régions périphériques du Québec. Avec quelque 3 255 travailleurs engagés dans ce secteur d'activité en 1996, le Bas-Saint-Laurent ne fait pas exception à la règle. Exploitée pour satisfaire des besoins qui dépassent largement ceux de la région, la forêt constitue l'ossature économique de base de nombreuses localités bas-laurentiennes, tout en étant appuyée par l'utilisation des autres ressources du milieu.

Les MRC de La Matapédia (7,7 %) et du Témiscouata (7,4 %) abritent les plus fortes concentrations de travailleurs forestiers. À Saint-Médard, Lejeune, Saint-Zénon et Esprit-Saint, plus du quart de la main-d'œuvre locale occupe un emploi en forêt. Par ailleurs, 30 localités ne comptent aucun travailleur forestier. Il s'agit, pour l'essentiel, de petits centres de services (comme La Pocatière) ou de municipalités longeant le littoral.

**La forte spécialisation dans
le primaire forestier apparaît
comme la manifestation d'un
sous-développement local.**

Si l'on retrouve au Bas-Saint-Laurent bon nombre de petites scieries, certaines entreprises font carrément figure de chef de file dans leur domaine particulier. Nous pensons notamment aux Boiseries du Bas-Saint-Laurent situées à Métis-sur-Mer. D'autres figurent parmi les plus importants pourvoyeurs d'emplois de la région. Mentionnons, à titre d'exemple, les Produits forestiers Alliance qui opèrent quatre scieries (à Dégelis, Rivière-Bleue, Price et au Lac-des-Aigles), totalisant 392 emplois; le Groupe Cédrico (300 emplois répartis dans les usines de Sainte-Florence, Causapscal, Lac-au-Saumon et Price); FF Soucy à Rivière-du-Loup (338 emplois); Panval à Sayabec (250 emplois); Norampac à Cabano (160 emplois); Cartons Bas-Saint-Laurent à Matane (152 emplois); et Moulu-

re AMT à Saint-Cyprien (130 emplois). Certaines de ces industries constituent les véritables moteurs de l'activité économique locale. La diminution ou l'interruption de la production dans une seule entreprise est suffisante pour perturber l'économie de plusieurs localités environnantes, voire de l'économie régionale. On l'a bien vu lors de la cessation des activités, au début des années 1990, de la Consolidated Bathurst à Matane. Encore aujourd'hui, la région de Matane a du mal à se remettre d'une telle fermeture. L'exploitation directe sur le terrain relève principalement des propriétaires de boisés, de quatre coopératives forestières et de huit sociétés d'exploitation des ressources.

À l'instar des autres régions périphériques du Québec, le Bas-Saint-Laurent subit, de diverses manières, les fluctuations conjoncturelles liées à l'industrie du bois et du sciage. Cette industrie est particulièrement vulnérable aux décisions prises par les grandes entreprises et les gouvernements. À titre d'exemples, l'imposition de droits compensatoires (19,3 %) et antidumping (12,57 %) par le Département du commerce américain, la baisse des prix de vente du papier journal, elle-même attribuable à la diminution des revenus publicitaires, l'établissement unilatéral de barrières tarifaires, l'accroissement faramineux du prix de location des érablières situées sur les terres publiques, la révision du régime forestier et les importantes diminutions de la capacité forestière qui en découlent, les méthodes de mesurage du bois masse/volume, les difficultés d'approvisionnement (notamment en copeaux), l'entrée du bois d'œuvre scandinave en Floride, la surproduction de pâte commerciale, la baisse de la construction aux États-Unis, l'utilisation de plus en plus répandue de produits substitués et la récession américaine ont provoqué la perte de nombreux emplois forestiers au cours des derniers mois. La MRC de La Matapédia a particulièrement été touchée par ces divers événements conjoncturels. Le nombre de licenciements oscille entre 300 et 350. De nombreuses localités telles que La Rédemption, Sayabec, Sainte-Florence et Causapscal ont été touchées par ces coupures de poste. Mais c'est surtout dans la MRC de Témiscouata, et plus spécifiquement à Dégelis, que les conséquences de la crise forestière ont été les plus désastreuses. En effet, une étude réalisée par le Groupe Mallette Maheu (2001) estime à 166 le nombre de mises à pied provoquées par cette crise. De plus, entre 398 et 465 personnes ont vu leur nombre d'heures de travail réduites de 3 918 pour les travailleurs en usine et de 1 518 pour ceux en forêt. Ces pertes d'emplois

représentent un déficit net de 4 456 264 \$ pour l'économie témiscouataine. En fait, ce sont toutes les scieries appartenant au Groupe Cédrico qui, en raison d'un manque d'approvisionnement de la matière ligneuse, ont été dans l'obligation de cesser, du moins de façon temporaire, leurs opérations. Au total, c'est près de 1 000 emplois qui ont été touchés par cette crise.

Certes, l'exploitation à outrance de la forêt est devenue un phénomène particulièrement inquiétant. Selon Louis Bélanger (2002), professeur en aménagement intégré des forêts à la faculté de foresterie, de géomatique et de géographie de l'Université Laval, le niveau de coupe actuel de la forêt résineuse au Québec dépasserait le niveau à rendement soutenu de l'ordre de 15 %. Le chercheur attribue cette exploitation démesurée à la négligence du ministère des Ressources naturelles. Mais ce n'est pas tant la surexploitation de la forêt que sa mauvaise gestion qu'il faut remettre en cause. Dans la MRC de La Matapédia, par exemple, la capacité forestière, pour l'année 2001, a été dépassée de 33 %. Dans ce cas précis, cette surexploitation est attribuable aux industriels du Nouveau-Brunswick qui doivent s'approvisionner à 70 % en forêt privée. De plus, les droits compensatoires qui leur sont imposés sont inférieurs de 20 % à ceux des scieries québécoises. Ainsi, un entrepreneur québécois offre en moyenne 32 \$ le mètre cube comparativement à 41 \$ pour son homologue du Nouveau-Brunswick. En outre, une étude effectuée en 1994 pour le compte de la Forêt modèle du Bas-Saint-Laurent a démontré que seulement 358 000 entailles (sur une possibilité de 1 829 000) étaient actuellement exploitées sur le territoire de l'est du lac Témiscouata. Des observations directes et des enquêtes réalisées auprès de quelques acériculteurs de Saint-Athanase, une petite municipalité située dans la MRC de Témiscouata, nous ont également confirmé cet état de fait. De toute évidence, une meilleure gestion de la forêt s'impose.

Enjeux et défis de l'aménagement forestier

L'exploitation commerciale de la forêt remonte au tout début de la colonisation. Peu ou pas réglementée au départ, cette exploitation est régie, depuis 1986, par la *Loi sur les forêts* du Québec. Selon cette loi, l'aménagement de la forêt est la seule responsabilité des compagnies forestières signataires des contrats d'approvisionnement de bois, le tout étant supervisé et encadré par le gouvernement. Cette réglementation

forestière québécoise s'inspire fortement des principes de la foresterie européenne. Elle vise essentiellement un rendement soutenu et continu en bois de façon à alimenter l'industrie.

Hormis le documentaire *L'erreur boréale*, la diffusion du rapport de la Vérificatrice générale du Québec en 2002 a également fait couler beaucoup d'encre. Ce rapport a favorisé la mise en place d'une Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise. Présidée par Guy Colombe, la commission a pour principal mandat d'examiner l'administration du régime forestier, les assises scientifiques du calcul de la possibilité forestière ainsi que la qualité des plans d'aménagement forestier et des inventaires. Selon Christian Messier, directeur du Groupe de recherche en écologie forestière interuniversitaire, cette commission doit répondre à quatre enjeux et défis :

- l'évaluation de toute la mécanique du calcul de la possibilité forestière;
- le maintien d'une proportion suffisante de vieilles forêts (c'est-à-dire de plus de 100 ans)⁷;
- l'évaluation et la gestion du territoire forestier au Québec;
- la révision des bases réglementaires et conceptuelles qui encadrent l'aménagement de la forêt en fonction des besoins.

Les objectifs de la commission sont ambitieux mais non moins très réalistes. En outre, cette dernière devrait favoriser, à plus ou moins court terme, l'émergence de nouvelles formes d'exploitation dont certaines commencent déjà à voir le jour, notamment au sein des petites localités rurales du Québec.

Quelques exemples d'initiatives mises de l'avant en milieu rural fragile

En dépit des multiples problèmes auxquels elles sont confrontées, certaines petites municipalités rurales font preuve d'initiative et d'audace. Ce sens de la créativité se traduit par l'émergence de microprojets, notamment dans le secteur de la forêt. Les fermes forestières, les expériences de transformation de la biomasse forestière, l'exploitation de nouvelles essences, les nouveaux modes d'exploitation acéricole et la mise en valeur des lots intra municipaux rendent bien compte, sous divers angles, de cette volonté de réali-

ser un développement local et régional plus harmonieux à partir de la matière ligneuse.

Le projet de la forêt habitée a notamment permis de mettre en valeur plus de 500 hectares de forêt dans les « anciennes » municipalités de Saint-Nil et de Saint-Paulin-Dalibaire⁸. Certaines PME font également preuve d'imagination en diversifiant leur production et en œuvrant dans des secteurs exclusifs. C'est le cas par exemple des Boiseries du Bas-Saint-Laurent, à Métis-sur-Mer, et des Industries Mec-Bois, aux Méchins. La première centre ses opérations sur la fabrication d'un plancher de bois franc verni cinq huitièmes de pouce (au lieu du traditionnel trois quarts de pouce), la confection de moulures ornementales et de pièces d'escalier haut de gamme. Elle embauche quelque 150 travailleurs dans un village dont la population est inférieure à 250 habitants.

Quant à la seconde, elle se spécialise dans la conception des intérieurs de portes coupe-feu à partir d'épinette tondreuse, une variété de bois très résistante aux flammes. À Saint-Léandre, la coopérative forestière l'Ancêtre a mis au point une technique de transformation du cèdre en composantes meubles, clôtures et treillis. Elle procure de l'emploi à une dizaine de travailleurs locaux. En outre, l'entreprise participe également à la création indirecte d'une quarantaine d'emplois en forêt.

Le projet de la forêt habitée a notamment permis de mettre en valeur plus de 500 hectares de forêt dans les « anciennes » municipalités de Saint-Nil et de Saint-Paulin-Dalibaire.

Dans le but de préserver la matière ligneuse, quelques maires de petites localités rurales du Bas-Saint-Laurent ont adopté un règlement interdisant les coupes à blanc. L'affaire a fait boule de neige puisque la MRC Témiscouata envisage de mettre définitivement fin à une telle pratique sur tout son territoire. À Saint-Charles-Garnier, l'arrivée de néo-ruraux risque de donner un second souffle à cette localité qui présente de sérieux problèmes socio-économiques. Deux ex-Montréalais, qui caressaient le rêve de démarrer en affaires, implanteront sous peu une petite scierie et, éventuellement, un atelier de meubles de jardins. Le projet devrait favoriser la création d'une vingtaine d'emplois.

Vers de nouvelles pistes d'exploitation

Si la symbiose agriculture-forêt telle que nous la connaissons au moment de la dernière grande vague de colonisation peut difficilement assurer la relance économique des petits milieux, ne pourrait-on pas s'en inspirer pour mettre en place des fermes agroforestières modernes, comme cela se fait dans certains pays d'Europe ?

Nous avons déjà vu que l'industrie forestière était à la base de l'économie de nombreuses petites localités rurales. En ce qui concerne plus spécifiquement ce secteur d'activité, de nombreuses voix s'élèvent dans les régions périphériques pour réclamer la création d'une fiscalité territoriale basée sur la rente foncière. Bien qu'une telle initiative ne règle pas le problème de régénérescence de la ressource, elle demeure une option fort intéressante à envisager. À cet égard, nous partageons d'emblée l'idée de Robert Laplante⁹, directeur de la revue *L'Action nationale*, de « lancer un vaste programme de restructuration forestière financé à même un Fonds national auquel les compagnies forestières seraient tenues de souscrire »¹⁰. Ce fonds serait créé par une loi et doté d'un conseil d'administration sur lequel les industries de la transformation seraient représentées, sans toutefois être majoritaires. Divers représentants de coopératives et de regroupements forestiers, d'entreprises sylvicoles, de groupes de pression et d'instances de développement local et régional seraient appelés à siéger sur ledit conseil. La mission du fonds consisterait essentiellement à doter le Québec et, plus particulièrement les localités fragiles, « d'un potentiel forestier plus vaste, plus riche et plus diversifié en vue d'un élargissement des usages de la ressource et d'une ouverture plus grande à l'entrepreneuriat »¹¹. Un tel fonds pourrait être bénéfique notamment pour les petites entreprises forestières sises en milieu rural fragile. En effet, l'introduction d'un mode de paiement par un tiers permettrait de résoudre une partie des problèmes vécus par les coopératives et les entreprises d'aménagement qui sont sous la sujétion d'un système de sous-traitance. Ce système laisse, à toutes fins pratiques, ces organisations à la merci des bénéficiaires de contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier qui peuvent fixer unilatéralement la valeur des travaux sylvicoles et d'aménagement.

Il nous apparaît également essentiel de poursuivre le projet de la forêt modèle du Bas-Saint-Laurent et de

l'étendre à d'autres petites localités sises dans les régions périphériques. En plus de contribuer au développement économique de certains milieux fragiles, cette initiative favorise la protection de leur patrimoine naturel.

Dans la foulée des pistes de solution proposées par Léonard Otis¹², il est devenu impérieux d'adopter une réforme de la tenure des terres boisées publiques afin de briser le cercle vicieux qui engendre les bas prix sur le bois. Le transfert de la propriété sur la forêt publique, en tout ou en partie, éliminerait la concurrence qu'elle fait subir aux petits producteurs propriétaires de boisés de ferme. Dans le but d'aider les sylviculteurs propriétaires à faire l'acquisition de boisés à des coûts raisonnables, Otis propose également la création d'une société de gestion qui veillerait aux intérêts des sociétaires.

Nous avons vu que les problèmes de développement de certaines petites localités tenaient, pour une large part, aux limitations que leur impose le régime forestier. Il importe donc de donner les moyens aux populations locales de vivre de la forêt plutôt que de continuer à dépendre des compagnies.

Par ailleurs, tout comme pour le secteur agricole, il existe dans ce domaine de nouvelles opportunités du marché. Actuellement, 90 % de la matière ligneuse n'est transformée qu'en produits bas de gamme (madrriers, papiers, etc.). À maints endroits, il y a place à développer des activités de seconde, voire de troisième transformation. Dans un article récent paru dans *Le Soleil*, le chercheur en foresterie et spécialiste du changement climatique Luc C. Duchesne soutenait que le Canada posséderait quelque 600 produits forestiers non ligneux dont le potentiel économique serait évalué à plus d'un milliard de dollars. Ces produits, qui concernent l'alimentation (petits fruits, herbes, épices, champignons, etc.), les plantes nutraceutiques et pharmaceutiques, les produits ornementaux (arbres de Noël), manufacturiers (jouets, barils, instruments de musique, ébénisterie, etc.) et les matériaux (huiles essentielles, résines, alcool, etc.) pourraient, s'ils étaient exploités à leur juste valeur, favoriser la création de nombreux emplois. Les plantes médicinales et, plus précisément, l'if du Canada, qu'on retrouve souvent dans les érablières, offriraient aussi des perspectives économiques très intéressantes. Une autre utilisation possible consisterait dans la production d'énergie soit par la combustion directe ou la fabri-

cation de méthanol à partir des feuillus. Une expertise est donc à construire dans le domaine de la flore bas-laurentienne, l'une des plus riches de la province, afin que les producteurs des petites localités puissent prendre leur place sur le marché international de la parfumerie, de la fabrication d'arômes, d'additifs, de produits naturels, d'extraits végétaux et d'huiles essentielles.

La forêt privée du Bas-Saint-Laurent est l'une des plus diversifiées de la province. Elle offre des éléments fauniques, des écosystèmes et des habitats fauniques qui constituent de véritables richesses naturelles. Or, plusieurs de ces richesses – notamment celles à caractère faunique – sont à l'état de sous-exploitation¹³. À ces initiatives s'ajoute la consolidation d'activités plus traditionnelles telles que l'aménagement forestier. Le modèle actuel de gestion de la forêt québécoise induit fort peu d'incitatifs à procéder à un aménagement en fonction de tous les potentiels de cette ressource. Or, selon une étude socio-économique récente effectuée par le chercheur Luc Bouthiller¹⁴, il s'agit d'une pratique indispensable qui génère des retombées sociales et économiques significatives non seulement pour les petites localités, mais aussi pour l'ensemble de la collectivité. La sylviculture et un meilleur contrôle des coupes forestières par des normes gouvernementales adaptées aux problématiques de ces petits milieux peuvent également contribuer à maintenir, voire à accroître la quantité et la qualité de la production de la matière ligneuse. En outre, si l'introduction de nouvelles technologies permet une réalisation plus rationnelle de la matière ligneuse, il n'en demeure pas moins que plusieurs résidus restent encore sous-utilisés. Ces derniers pourraient être intégrés dans diverses productions secondaires telles que les huiles essentielles, les panneaux particules, les copeaux, etc.

**Il est devenu impérieux d'adopter
une réforme de la tenure des terres
boisées publiques afin de briser
le cercle vicieux qui engendre
les bas prix sur le bois.**

Conclusion

Même si elle n'emploie plus autant d'individus que par le passé, la forêt constitue une composante essen-

tielle de l'économie du Québec rural. À l'échelle de la province, on dénombre 159 localités où plus de 10 % de la main-d'œuvre active occupe un emploi au sein de ce secteur d'activité. Un tel pourcentage est suffisant pour caractériser fortement ces milieux de vie non seulement d'un strict point de vue économique, mais aussi aux plans social et culturel. Par ailleurs, les milieux à vocation forestière se distinguent par leur petite taille démographique. La plupart souffrent également de marginalité géographique, de faibles niveaux de revenus, d'insuffisance de services et de sous-emploi. En outre, ils sont davantage enclins au dépeuplement. Pour ces raisons, ils réclament des interventions urgentes orientées vers la correction de ces problèmes structurels.

La surexploitation de la forêt menace la survie de la matière ligneuse. En même temps, de nouveaux modes d'exploitation sont mis en place, ce qui témoigne de la volonté de nombreux individus de préserver cette ressource. Le mandat de la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise va dans le même sens. Attendues avec impatience, les conclusions de cette commission sont on ne peut plus claires. Elles appellent à un renouvellement de la gestion de la forêt. Certes, il s'agit d'une arme à double tranchant pour de nombreuses petites localités rurales du Québec dont l'économie repose sur la première transformation de la matière ligneuse.

Les mesures d'atténuation mises en place par le gouvernement Charest seront-elles suffisantes pour que ces petits milieux puissent relever le défi de la diversification économique en ce domaine ? Bien qu'il soit encore trop tôt pour répondre à cette question, il est à espérer que les recommandations du rapport Coulombe favoriseront l'élaboration d'une politique d'aménagement axée sur une vision socio-environnementale de la forêt. Une telle politique aurait pour effet de proposer un modèle de développement plus respectueux de la matière ligneuse et de sauvegarder, pour les années à venir, une ressource essentielle à l'économie de nombreuses localités rurales du Québec. ■

Notes biographiques

Détenteur d'un doctorat en développement régional, l'auteur est chargé de cours et chercheur à la Chaire de recherche en développement rural à l'UQAR.

Notes et références

- ¹ Nous entendons, par petites localités, des entités territoriales de 500 habitants ou moins.
- ² Messier, C. (2004). « L'aménagement actuel de la forêt québécoise est-il toujours pertinent ? », *Le Devoir*, vol. 95, n° 1, p. B-5.
- ³ Ce phénomène s'est notamment concrétisé par l'acquisition des usines de transformation de la compagnie Alliance par la multinationale Bowater. Selon la plupart des spécialistes, ce processus de concentration devrait aller en s'accroissant à plus ou moins long terme, si bien qu'il ne restera plus, dans quelques années, que six à huit géants mondiaux. Une telle situation risque d'entraîner des conséquences désastreuses pour l'économie de nombreuses petites localités qui abritent toujours des petites scieries dont les activités reposent essentiellement sur la mise en marché de produits provenant de la forêt privée.
- ⁴ Cette complémentarité s'est avérée nécessaire à maints endroits pour assurer la survie économique de nombreuses petites localités. « Plus que naturelle, cette union était en quelque sorte forcée du fait que, de toute évidence, il fallait défricher la terre et la mettre en valeur avant de pouvoir en tirer sa subsistance », nous rappelle l'historien Gérard Bouchard (Bouchard, G., 1996. *Quelques arpents d'Amérique. Population, économie, famille au Saguenay, 1838-1971*, Montréal, Éditions Boréal, p. 101). La saisonnalité des travaux sur la ferme, l'insuffisance de revenus tirés de l'agriculture et la proximité de la matière ligneuse exploitable durant la saison morte ont contribué à faire du travail en forêt un apport indispensable à l'économie de nombreuses petites localités rurales. Avec le temps, toutefois, et pour diverses raisons, tant économiques que sociales, les activités agricole et forestière se sont profondément transformées.
- ⁵ À certains endroits, cependant, la combinaison travail agricole/travail forêt existe toujours. Elle prend davantage une saveur d'économie domestique. En effet, certains individus, qui pratiquent une agriculture familiale, gardent leur boisé pour la récolte du bois de chauffage. Ce bois est soit utilisé à des fins personnelles, soit vendu sur le marché local. Dans ce dernier cas, il représente un léger supplément de revenus pour les petits exploitants agricoles. Ces observations confirment, du moins en partie, les avancées du sociologue Bruno Jean (1985) dans son volume : *Agriculture et développement dans l'Est-du-Québec*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 431 p. Elles attestent que l'agroforesterie n'a pas complètement disparu en milieu rural fragile.
- ⁶ Dugas, C. (1983). *Les régions périphériques. Défi au développement du Québec*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 253 p.

-
- ⁷ L'importance de ce type de forêt pour le maintien de la biodiversité a été démontrée scientifiquement en Scandinavie. La mise en place d'un moratoire sur la coupe des vieilles forêts québécoises devrait assurer sa préservation.
- ⁸ Rappelons que ces localités ont été fermées au début des années 1970 à la suite des recommandations du BAEQ.
- ⁹ Laplante, R. (2002). « Un fonds national de restauration forestière », *L'Action nationale*, vol. 92, n° 8, p. 33-48.
- ¹⁰ Laplante, R. (1999). « Briser le carcan », *L'Action nationale*, vol. 89, n° 7, p. 4.
- ¹¹ Laplante (2002), *op.cit.*, p. 39-40.
- ¹² Otis, L., P. Larocque et J. Larrivée (2001). *Une forêt pour vivre*, Lachine, Éditions de la Pleine Lune, 207 p.
- ¹³ Si les propriétaires de boisés privés connaissent bien des espèces telles que l'original, le cerf de Virginie ou la perdrix, ils sont généralement beaucoup moins familiers avec le hibou des marais ou la tortue, autant de richesses fauniques qui exercent un rôle important en termes de biodiversité et qui pourraient faire l'objet d'une exploitation, notamment à des fins récréotouristiques.
- ¹⁴ Bouthillier, L. (2001). *L'impact des investissements publics en forêt privée*, Rimouski, Forêt modèle du Bas-Saint-Laurent, 24 p.

Agriculture urbaine et développement durable : le cas des exploitants de la ceinture maraîchère de Brazzaville

André Moulemvo
Université Marien Ngouabi de Brazzaville

Introduction

Depuis le milieu des années 1980, avec la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel, le Congo connaît une montée de la pauvreté dans toutes ses dimensions et, depuis 2000, il est classé dans le groupe des pays à faible niveau de développement humain. La plupart des pauvres vivent dans les zones rurales, mais la pauvreté urbaine est elle aussi très prévalente et ne fait qu'augmenter. Chômage, faiblesse des revenus, faible accès aux soins de santé, au système éducatif et à l'eau potable sont autant de problèmes qui constituent le quotidien des citoyens du Congo. Selon une étude menée à la fin des années 1990, 30 % de la population urbaine du Congo vivent sous le seuil de pauvreté.

Brazzaville est pratiquement coupée de son hinterland, et en particulier de sa principale source d'approvisionnement, le département du Pool, du fait d'une dégradation poussée de la route nationale n° 1 et de la vétusté du Chemin de fer Congo océan (CFCO). Cette situation renchérit les vivres et aggrave la dépendance vis-à-vis des importations.

La croissance démographique rapide et l'activité économique de la ville engendrent des déchets dont le volume et la diversification posent des problèmes, tant de ramassage que d'élimination, à la municipalité dont les services techniques sont démunis. Cette situation a des conséquences désastreuses : dégradation des sites, enlaidissement de la ville, apparition de borbiers malodorants, prolifération des mouches, rats, moustiques et autres vermines.

La mise en œuvre d'un développement qui intègre des dimensions sociales, économiques et environnementales est un objectif auquel l'agriculture urbaine (AU) serait susceptible de contribuer.

La mise en œuvre d'un développement qui intègre des dimensions sociales, économiques et environnementales est un objectif auquel l'agriculture urbaine (AU) serait susceptible de contribuer. Mais, malgré les immenses possibilités de contribution qu'elle offre en termes de bien-être des générations actuelles et futures et d'écologie, son potentiel n'est que faiblement exploité. Elle est toujours sujette à de nombreuses contraintes, sa protection et sa promotion soulèvent plusieurs questions qui poussent des discours encore nombreux à la considérer comme irrémédiablement soumise au déclin par les forces du marché¹. Aussi sommes nous amené à nous intéresser au cas particulier de Brazzaville et à nous poser deux questions, à savoir :

- Quels défis la ville de Brazzaville doit-elle relever pour la création en son sein et à sa périphérie d'un tissu de micros entreprises agricoles performantes et dynamiques ?
- Comment relever ces défis ?

L'objectif de notre article est de montrer l'impérieuse nécessité du développement à Brazzaville d'une AU performante et de dégager des esquisses de solutions aux nombreuses contraintes socio-économiques auxquelles elle fait face dans la perspective d'une pleine participation du secteur à l'objectif de développement durable. Au plan méthodologique, elle s'appuie sur une série d'entretiens avec les responsables de la direction générale de l'agriculture et de l'observatoire économique d'Agricongo ainsi qu'avec des exploitants maraîchers (en janvier-février 2005), mais aussi sur une recherche documentaire.

L'agriculture urbaine, facteur de développement durable

Documentation sur le rôle de l'agriculture urbaine dans le développement durable

L'AU a fait l'objet de nombreuses études. Pour nombre d'entre elles, l'AU est un élément clé dans l'économie des ménages les plus démunis, constituant pour eux une source importante de nourriture et de revenus². Produire pour sa propre consommation en vue de réduire les dépenses d'alimentation auxquelles, selon Mougeot³, les ménages urbains pauvres consacrent entre 60 % et 90 % de leur revenu est la première motivation pour de nombreux urbains impliqués dans l'agriculture. En outre, en augmentant la diversité et la qualité des aliments consommées, l'AU peut améliorer significativement les régimes alimentaires urbains⁴.

L'AU offre une multitude de possibilités de création d'entreprises⁵. Elle pourrait en effet permettre le développement des entreprises de production, de transformation, des entreprises fournissant des matières premières et des services. L'AU pourrait à cet effet servir de point d'entrée des femmes et des jeunes dans l'entrepreneuriat et le marché du travail urbain⁶.

L'AU a des conséquences importantes en termes d'environnement. Nombre d'auteurs relèvent notamment l'impact positif qu'elle a sur l'environnement⁷. Les besoins élevés en matière organique de la plupart des productions maraîchères conduisent au développement d'une activité de recyclage des déchets urbains, contribuant à préserver le milieu de vie des citoyens⁸.

Les enjeux de l'agriculture urbaine à Brazzaville

Reconnue comme essentielle pour l'accès d'une part croissante de la population urbaine des pays en développement aux denrées alimentaires, aux revenus, à l'emploi ainsi qu'à une politique environnementale, l'AU pourrait constituer, dans le cas particulier de la ville de Brazzaville :

- un levier de réduction de la pauvreté;
- une source d'approvisionnement de la ville en vires frais;
- un moyen d'assainissement de la ville.

Un levier de réduction de la pauvreté

L'AU a une importance particulière pour le Congo qui connaît, depuis le milieu des années 1980, une paupérisation de sa population. Les résultats de trois études menées entre 1996 et 2003 indiquent que la proportion des personnes pauvres vivant avec moins de un dollar de revenu par jour se situerait à plus de 50 %, quelles que soient l'année étudiée et la méthode utilisée. En outre, le PNB par tête d'habitant, qui constitue une mesure fiable du revenu de vie des populations, n'a cessé de baisser au cours de la dernière décennie. Le Congo, autrefois considéré comme pays à revenu intermédiaire à côté du Gabon, du Cameroun et de la Côte d'Ivoire est, depuis 1995, classé parmi les pays à faible revenu. La faiblesse des revenus se traduit entre autres par une faible accessibilité aux systèmes éducatifs et sanitaires :

- Le Congo Brazzaville était, dans les années 1960-1970, placé parmi les pays les plus scolarisés de la planète, avec un taux officiel de près de 95 %. Actuellement, une proportion importante de la population est exclue du système éducatif. D'après le Rapport national sur le développement humain (2002), le taux de scolarisation des enfants de 6 à 14 ans n'était plus que de 73 % en 1999. Le taux de scolarisation combiné (du primaire au supérieur) était quant à lui de 57 % en 2001
- Selon le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (2003), une partie (20 %) de la population est privée d'accès aux soins de santé et aux médicaments essentiels et donc livrée aux guérisseurs traditionnels et aux marchands ambulants qui fournissent des soins de qualité douteuse. De nombreuses naissances ne sont pas suivies par le personnel de santé, ce qui cause un taux élevé de mortalité maternelle et infantile.

L'AU a une importance particulière pour le Congo qui connaît, depuis le milieu des années 1980, une paupérisation de sa population.

Comme conséquence, le Congo a enregistré au cours de la dernière décennie un important recul de ses deux indicateurs composites de développement humain calculés par le PNUD. L'indice de pauvreté humaine

(IPH) est passé de 30,1 % en 1990 à 34,5 % en 2001 et à 31,9 % en 2002. L'indice de développement humain (IDH) est quant à lui passé de 0,507 en 2000 à 0,494 en 2002, plaçant du coup le Congo dans le groupe des pays à faible niveau de développement humain.

En raison du vieillissement de sa population et des difficultés d'évacuation de ses produits, l'arrière-pays sera de plus en plus incapable de faire face aux besoins de la ville en produits alimentaires.

Comme tout le reste du pays, la ville de Brazzaville connaît une paupérisation croissante de sa population. Même si, aujourd'hui, le niveau de vie y reste plus élevé qu'à la campagne, les tendances négatives tendent à avoir un impact beaucoup plus marqué. Une bonne partie des Brazzavillois éprouvent énormément de difficultés pour subvenir aux besoins élémentaires vitaux comme celui de se nourrir, de se soigner, voire de se loger. Une analyse sur Brazzaville dans le cadre de la rédaction du document intérimaire de stratégie de réduction de la pauvreté (2001) révèle une forte incidence de la pauvreté (plus de 30 %). Le taux de chômage est passé de 30,3 % en 1997 à 36,4 % en 2000.

L'AU, d'où de nombreux ménages (25 % selon Moustier) tirent la majeure partie de leurs revenus, pourrait, dans le cadre des interventions pour la réduction de la pauvreté, constituer une stratégie de survie essentielle pour les pauvres en leur procurant au moindre coût à la fois des emplois et des revenus. En effet, les petites exploitations de maraîchage peu exigeantes en capital de départ sont bien rentables. Une unité de maraîchage de 10 000 FF (francs français) en création et en services d'appui crée dès la première année, pour un petit exploitant bien formé, plus de 24 000 FF de revenu net⁹.

Une source d'approvisionnement de la ville en vivres frais

Le Congo est l'un des pays les plus urbanisés d'Afrique tropicale. La proportion de la population urbaine est passée de 32,84 % en 1970 à 41,99 % en 1980 puis à 66 % en 2001 (la population de Brazzaville est

passée de 585 812 habitants en 1984 à 856 410 habitants en 1996 et à près d'un million actuellement). L'extrapolation de ces tendances indique que plus de 80 % des congolais vivront en ville en 2015. L'accroissement rapide de la population urbaine n'est pas dû seulement à un accroissement naturel de la population urbaine, mais beaucoup plus à l'apport des populations venues des campagnes et des pays voisins, le Congo Kinshasa en particulier. Ces migrations vers les villes et leurs ceintures périphériques, qui s'expliquent pour une bonne part par la priorité accordée aux urgences des villes et par le manque d'intérêt pour le développement rural, aggravent le vide humain qui caractérise la campagne congolaise et entraînent le vieillissement de sa population. Couplées avec le manque de progrès technique (la quasi-totalité des paysans continuent à pratiquer une agriculture extensive et traditionnelle), ces tendances engendrent une stagnation, sinon une diminution des forces de production à la campagne.

D'autre part, on observe une aggravation des difficultés de communication entre Brazzaville et son hinterland auquel elle est reliée par cinq grandes voies (les routes nationales n° 1 et n° 2, le CFCO, la voie fluviale et la route de Mayama). Actuellement, seule la nationale n° 2 joue pleinement son rôle, les quatre autres voies d'alimentation de Brazzaville étant pratiquement bouchées. La nationale n° 1 et la route de Mayama sont dans un état de dégradation très avancé. Le trajet Brazzaville Kinkala (chef-lieu du département du Pool) long de 77 kilomètres qui, autrefois, pouvait être parcouru en une heure au plus prend actuellement un ou deux jours. Le CFCO est vétuste et exsangue et se caractérise par un mauvais état des infrastructures, une insuffisance de matériel de traction et de remorques. Il n'assure plus que trois à quatre trains vers Brazzaville par semaine, ce qui se traduit par une régression continue de son trafic de marchandises (1 212 900 tonnes en 1985, 236 400 en 2000 et 717 040 en 2002). La voie navigable est aussi en état de délabrement (mauvais état des voies, des infrastructures, des unités flottantes et des installations portuaires).

Ainsi, en raison du vieillissement de sa population et des difficultés d'évacuation de ses produits, l'arrière-pays sera de plus en plus incapable de faire face aux besoins de la ville en produits alimentaires. La ville de Brazzaville sera de plus en plus dépendante d'une agriculture de proximité pour assurer son ravitaille-

ment, particulièrement en légumes frais. Aujourd'hui déjà, la part des jardins situés dans la ville et dans sa périphérie proche représente 80 % de l'approvisionnement en légumes-feuilles, produits très périssables et très importants dans les habitudes de consommation des congolais.

Un moyen d'assainissement de la ville

La croissance démographique accélérée et l'activité économique et sociale engendrent une production importante et diversifiée des déchets. Une étude menée au cours des années 1990 a estimé à 450 g/personne la production journalière de déchets, dont 48,54 % de matières putrescibles. Devant l'impuissance des services municipaux de procéder au ramassage adéquat des déchets, plusieurs initiatives, parmi lesquelles le projet pilote de collecte et de valorisation des ordures ménagères de Brazzaville (nommé AVOBRA), ont vu le jour. Ce projet, qui visait la collecte de 25 % des ordures ménagères produites chaque jour dans Brazzaville, la production de compost par enfouissement des matières fermentescibles et la vente du compost ainsi produit aux maraîchers, n'a pu être poursuivi du fait de la guerre civile. Actuellement, un service informel composé de jeunes gens fait le ramassage de porte à porte à l'aide de véhicules à traction humaine. Mais le problème d'insalubrité reste entier, car les moyens rudimentaires dont disposent ces jeunes ne permettent d'évacuer les déchets que vers la décharge sauvage proche. Le développement de l'AU, avec l'accroissement des besoins en matières organiques qu'il sous-entend, peut faire du ramassage et du recyclage des ordures des activités attractives et donc contribuer à l'assainissement de la ville. Aujourd'hui déjà, elle consomme la quasi-totalité des drêches de la brasserie de bière locale. De plus, l'AU peut contribuer à la protection des lieux vacants comme les abords des cours d'eau (Maboukoutsiekélé, Mfilou et Tsiémé).

Contraintes au développement durable de l'agriculture urbaine à Brazzaville

Les problèmes fonciers

Depuis l'indépendance, malgré l'explosion démographique, donc une forte demande, les pouvoirs publics n'ont développé aucun programme de construction de logements sociaux. Faute d'avoir été construits en

hauteur, les vieux quartiers se sont avérés saturés, alors que leur densité ne dépassait pas 200 habitants à l'hectare. Les citoyens, obligés de trouver eux-mêmes la solution au problème de logement, n'ont eu d'autre alternative que la migration vers la périphérie, donc de se tourner vers les propriétaires fonciers. Cela a entraîné une urbanisation sauvage et une extension spatiale considérable de la ville. Les habitations ont progressivement pris la place des périmètres de production maraîchère qui alimentaient la ville en légumes.

Les tentatives des gouvernements successifs d'obédience marxiste-léniniste de changer le régime foncier coutumier en décrétant la terre propriété de l'État (la loi n° 52/83 du 21 avril 1983) n'ont pas permis d'éradiquer le phénomène de vente anarchique de parcelles. Mais l'État, qui avait alors le pouvoir de mettre en défens des zones de production maraîchère, a, au contraire, contribué au rétrécissement, voire à la disparition de plusieurs de ces zones. L'exemple le plus frappant est celui de la zone maraîchère de Talangaï de 31 hectare à l'origine, créée par les autorités dans les années 1960 pour installer 200 maraîchers congolais expulsés de Kinshasa pour des raisons politiques. Autrefois principal fournisseur en légumes de la ville, elle a perdu environ 6 ha entre 1975 et 1985 du fait de l'installation successive d'une école, d'une brasserie, d'un hangar d'entreprise et même d'une plantation de manioc pour un groupe politique¹⁰.

La Conférence nationale souveraine de 1991 a rétabli les propriétaires fonciers dans leurs droits. Il s'est instauré depuis lors une cohabitation tendue entre droits coutumiers et droits constitutionnels. Des terres autrefois expropriées sont depuis lors revendues par les propriétaires fonciers, ce qui aggrave la précarité de la propriété foncière agricole. Les exploitants maraîchers qui, pour la plupart, ont accédé à la terre au moyen d'une installation anarchique, d'une installation par l'État, d'un versement de faibles sommes d'argent aux propriétaires fonciers ou encore d'un prêt sans protection face aux appétits des Brazzavillois nantis à la recherche de parcelles d'habitation. On assiste à une quasi-disparition de nombreux sites de maraîchage. Ainsi, au cours des dernières années, d'après les données de la Direction générale de l'agriculture :

- le site de Talangaï est passé de 24,5 ha à 11 ha, provoquant un conflit entre les maraîchers qui, de

par leur activité, l'ont amélioré et les propriétaires fonciers. Ce conflit fait actuellement l'objet d'une procédure judiciaire;

- le site de Kombé autrefois d'une superficie de 35 ha en a perdu 14;
- le site de l'ORSTOM est aujourd'hui réduit à 2,5 hectares;
- les 400 maraîchers du site de Mpila (appelé cents fils) sont en instance d'expulsion, le site ayant été choisi pour abriter une usine.

Une des conséquences de la pression foncière dans les sites intra urbains est le déplacement continu de l'activité maraîchère vers la périphérie de la ville, vers des sites plus éloignés des domiciles et parfois difficiles d'accès, augmentant considérablement les frais de transport et donc le coût de revient des légumes et entraînant une réduction des revenus des maraîchers (si, pour se rendre au site de Talangaï, par exemple, il était nécessaire de déboursier 300 FCFA [franc de la communauté financière africaine], le déplacement vers Djiri, nouveau site sur la route du nord, exige 1 000 FCFA quotidiennement)

Le faible accès aux crédits

Dans les pays d'Afrique subsaharienne, les banques sont des entreprises transférées qui correspondent à un mode culturel étranger aux sociétés autochtones¹¹. Traditionnellement, les agriculteurs n'ont donc que rarement recours aux crédits bancaires pour financer leurs activités. L'accès au crédit est tout aussi limité du côté de l'offre, surtout avec la libéralisation du secteur bancaire mise en œuvre dans le cadre des programmes d'ajustement structurel des années 1980 et 1990. La liquidation des banques nationales (y compris la Banque nationale de développement du Congo) et leur remplacement par des banques commerciales privées à participation étrangère (COFIPA Investment Bank, Crédit lyonnais et Congolaise de banque) ont plus encore affaibli la relation banques – TPE (très petites entreprises) agricoles. Même les nombreuses institutions de micro finance créées à la faveur de la libéralisation du système bancaire, pourtant avec l'ambition de lutter contre la pauvreté en finançant des activités de survie, ne permettent pas de relever le défi. Elles ne disposent pas des moyens de leur ambition et sont plus promptes à financer les activités de commerce, de services, considérant les

activités agricoles comme ayant des risques importants, une rentabilité aléatoire. Leurs conditions d'octroi des crédits (présentation d'un justificatif de revenu ou d'un compte d'exploitation actuel et/ou prévisionnel, mais aussi des pièces d'identité des cautions) sont autant de barrières infranchissables pour la grande majorité des exploitants maraîchers. À titre d'exemple, les Mutuelles congolaises d'épargne et de crédit (MUCODEC), plus grande institution de micro finance du pays (78,07 % des dépôts et 83,63 % des crédits en 2003) n'ont consacré aux activités agricoles en 2004 que 2,18 % des crédits (contre 58,27 % aux événements sociaux, 14,71 % à l'habitat et 15,34 % au commerce)¹². Le manque d'accès à des programmes de crédit et d'investissement limite la capacité des exploitants maraîchers d'accéder aux facteurs de production (intrants et équipements agricoles) aux coûts onéreux, donc de moderniser leur activité et d'augmenter la production et leurs revenus. De nombreux exploitants maraîchers sont notamment obligés de recourir à une autoproduction de semences.

Une des conséquences de la pression foncière dans les sites intra urbains est le déplacement continu de l'activité maraîchère vers la périphérie de la ville.

Contraintes de commercialisation

Traditionnellement, les légumes sont fréquemment utilisés dans la cuisine congolaise, ce qui montre l'importance de la demande de légumes. Mais la faiblesse des revenus limite la propension des brazzavillois à la consommation de légumes. Dans les familles généralement pauvres et nombreuses, on consomme beaucoup plus les légumes dits de base (amarante, choux chinois et oseille locale) bon marché mais ne garantissant aux maraîchers que des faibles marges. Les légumes de type européen (concombre, aubergines, carottes, ...), qui sont pourtant des produits à forte valeur ajoutée, sont peu fréquents dans la consommation quotidienne. Ils ne constituent, selon Moustier, que 5 % des quantités consommées par les ménages congolais. La demande de ces légumes a chuté avec la réduction considérable du nombre d'Européens du fait de la crise économique et surtout de la guerre civile de 1997. De plus, les légumes produits à Brazzaville sont soumis à une rude concurrence des produits (choux, carottes, laitues, ciboule) venant de Kinshasa, vendus

à des prix plus bas. À titre d'exemple, le kilo de choux vendu à 500 FCFA par les maraîchers de Brazzaville est proposé à 350 F par les Kinois.

Du fait de l'absence de système structuré de commercialisation des produits agricoles, les maraîchers vendent directement leurs produits aux femmes revendeuses qui, généralement, imposent leurs lois pour acheter à des prix dérisoires. En outre, l'absence de transmission de signaux du marché vers les producteurs ne permet pas à ceux-ci d'adapter leur offre à la demande.

Contraintes climatiques

Les zones de production maraîchère sont extrêmement dispersées dans la ville mais se situent généralement à proximité des cours d'eau (par exemple, le site de Talangaï est situé au bord du marécage du fleuve Congo, les sites de Mbimi et Agricongo au bord du fleuve Djoué). Les fortes pluies que Brazzaville connaît sur une bonne partie de l'année (d'octobre à mai) causent, en raison de cette proximité des cours d'eau, des inondations et des ensablements qui se traduisent souvent par des pertes énormes. Ces pluies occasionnent aussi des échecs de semis, des maladies et de la pourriture de légumes. En revanche, à la fin de la saison sèche, de nombreuses exploitations éloignées des cours d'eau souffrent d'un manque d'eau et des fortes chaleurs.

Contraintes institutionnelles

Alors qu'elle constitue une activité d'apport très importante pour de nombreux habitants de la ville, l'AU souffre d'un déficit d'attention de la part des autorités municipales et n'est pas prise en compte dans l'élaboration des options du développement local de Brazzaville. À titre d'exemple, le document intérimaire de stratégie de réduction de la pauvreté (2004) ne retient pas l'AU comme axe de réduction de la pauvreté.

Autres contraintes

L'environnement organisationnel dépourvu des exploitants maraîchers (absence d'organisation syndicale) ne leur confère aucun mode de pression pour défendre leurs intérêts face aux autorités, aux propriétaires fonciers et aux revendeurs.

Une contrainte non moins importante est le vol de légumes dans les jardins qui concerne particulièrement

les légumes de type tempéré. Pour y faire face, les exploitants engagent des sentinelles ou encore s'organisent pour veiller à tour de rôle, ce qui n'est pas sans effet sur le coût de revient des légumes.

Le programme ceinture maraîchère de Brazzaville, un modèle pour le développement de l'agriculture urbaine

L'essor de l'AU exige que celle-ci occupe une plus grande place au sein des politiques de développement urbain et social au plan national, régional et local. Au Congo et dans les autres pays en développement, l'expérience du programme « Ceinture maraîchère de Brazzaville » mis en œuvre par Agricongo peut constituer une source d'inspiration.

Agricongo, association de droit congolais, créée en 1986 par Agrisud, a lancé, avec le concours financier de l'Union européenne, la Coopération française et l'État congolais, un programme de développement périurbain nommé Programme « Ceinture Maraîchère de Brazzaville » (PCM). Conçu comme un véritable incubateur des TPE agricoles, le PCM visait, pour la période de 1995 à mi-2001, l'installation de 300 exploitations maraîchères, 20 élevages associés et unités de traitement des ordures ménagères, avec voies d'accès et structures de commercialisation, ainsi que la mise en place d'un observatoire économique et l'animation de la Filière maraîchère de Brazzaville.

Du fait de l'absence de système structuré de commercialisation des produits agricoles, les maraîchers vendent directement leurs produits aux femmes revendeuses qui, généralement, imposent leurs lois pour acheter à des prix dérisoires.

Le projet ceinture maraîchère de Brazzaville : une approche innovante

Le programme a mis au point un dispositif d'appui au développement agricole périurbain qui mise sur la sécurisation et la pérennisation de la profession, sur l'accompagnement des maraîchages, l'organisation des exploitants, l'information et la formation. Il est innovant à plusieurs titres :

- Le PCM a apporté un changement majeur dans le paysage économique congolais en ce qu'il a prôné un appui à l'initiative privée dans un pays qui, jusqu'à la fin des années 1980, vivait une approche « tout État » issue d'une très longue époque marxiste basée sur une économie dirigée. Pendant cette période, l'initiative individuelle n'était « tolérée » que dans le cadre strict des organisations (groupements « pré-coopératifs ») montées par l'État.
- Le PCM a mis au point et testé une procédure de création des micros entreprises qui se compose d'une étape de formation et de stage à l'issue de laquelle sont sectionnés les maraîchers à installer. À l'installation, Agricongo, agissant en véritable incubateur, met à leur disposition une subvention pour l'acquisition du matériel, des engrais, des semences, etc.
- La pérennisation et la sécurisation des exploitations passe par un règlement de la question foncière qui, comme nous l'avons signifié plus haut, constitue la principale contrainte au développement de l'AU. Dans un contexte où l'expropriation pour utilité publique se heurte à une farouche résistance des propriétaires fonciers (ils menaçaient d'expulser les maraîchers du site Rive droite du Djoué, long de 5,3 km et profond de 300 m, suite à la volonté de l'État d'user de son droit « officiel » de propriété par une mise en défens sans aucune contrepartie [décret 89/206 de 1989]), le PCM a opté pour une nouvelle approche, la négociation et la signature des contrats de location entre les autorités et les propriétaires fonciers. Au PK 45, Agricongo est parti encore plus loin en achetant des parcelles sur lesquelles sont installés les maraîchers.
- Un accord de partenariat, en vue d'un appui à la gestion de l'épargne et d'un accès au crédit, a été conclu avec les Mutuelles congolaises d'épargne et de crédit (MUCODEC). Ce partenariat sera d'ailleurs, dans un proche avenir, régi par un protocole actuellement en élaboration.
- Les maraîchers sont organisés en groupements (il y en a huit au total), ce qui permet un accès collectif à des biens que chacun d'eux n'aurait pas pu acquérir et entretenir individuellement (motopompe, château d'eau...) et la mise en place des systèmes d'irrigation et leur gestion.
- Les groupements ont constitué des fonds de garantie auprès des MUCODEC en vue de permettre à leurs adhérents d'avoir accès aux fonds de roulement dont ils ont parfois besoin pour faire face à certaines situations exceptionnelles. Ces fonds de garantie ont été tout dernièrement renforcés par le ministère de l'Agriculture en mettant à la disposition de chacun des groupements une somme de 800 000 FCFA.
- Des filières d'approvisionnement en matière organique ont été structurées, notamment par la signature de contrats de fourniture de matière organique (ordures ménagères triées, fumiers de ferme, drèches de brasserie). Ainsi, le PCM a signé avec l'association Bopeto un contrat portant sur l'équivalent de 8 000 brouettes d'ordures ménagères triées par an, au prix unitaire de 500 FCFA.

Impact socio-économique du programme PCM

L'impact du PCM peut être apprécié à plusieurs niveaux :

- Recevant entre 150 et 250 stagiaires par an, le projet a permis la formation de plusieurs agriculteurs disséminés à travers le pays : 60 ont été installés sur le site de Kombé, 260 sur le site Rive droite du Djoué, 13 au PK 45. Le PCM a lancé une véritable dynamique de l'AU et permis ainsi l'émergence d'une nouvelle classe d'agriculteurs dans un pays où les jeunes scolarisés, pour la plupart, ne voulaient pas exercer dans l'agriculture, domaine pour lequel le pays dispose pourtant d'énormes potentialités (les surfaces cultivées sont évaluées à 4,9 % des surfaces cultivables). Aujourd'hui, les exploitants maraîchers sont pour la plupart (à près de 70 %) des jeunes de 20 à 40 ans. On note aussi une forte implication des femmes. Elles constituent 48 % des exploitants maraîchers bénéficiaires du PCM.
- Lancé en 1995, le PCM avait déjà en 1996 reçu 558 stagiaires et participé à la création de 170 micros entreprises et de 255 emplois directs dans le secteur du maraîchage. Jusqu'en 2000, on notait la création de 7 000 emplois et de 1 150 TPE dans

lesquelles l'apport de main-d'œuvre familiale est fréquent et où l'on note un important développement du travail salarié (une exploitation = 1,8 actif permanent + travailleurs temporaires).

- Les techniques acquises par les exploitants maraîchers du PCM permettent de faire du maraîchage tout au long de l'année, alors que le maraîchage traditionnel est soumis à l'influence saisonnière et ne se pratique qu'en saison sèche, entre juin et septembre. Pratiquant sur des parcelles de 600 à 1 000 m² une agriculture intensive avec des niveaux de maîtrise des systèmes élevés et une irrigation parfaitement maîtrisée, les exploitants maraîchers de la Rive droite du Djoué et de Kombé jouent un rôle de plus en plus important dans l'approvisionnement de Brazzaville en légumes. Leur contribution s'élève à près de 24 % contre près de 50 % pour les 5 000-6 000 exploitants des sites hors programme PCM, les autres sources d'approvisionnement étant la ville voisine de Kinshasa (République démocratique du Congo) (13 % à 20 %) et l'arrière-pays¹³. En termes de revenus, les micros entreprises des maraîchers installés par le PCM procurent des revenus nets moyens mensuels variant entre 75 000 et 150 000 FCFA, selon les exploitations. C'est là un revenu comparable à un bon salaire de fonctionnaire de l'État. En revanche, les micros entrepreneurs hors programme ne gagneraient qu'entre 35 000 et 45 000 FCFA, selon les exploitations, en haute saison (saison sèche), leur activité connaissant un ralentissement en basse saison (saison de pluie) en raison des contraintes climatiques.

Des filières d'approvisionnement en matière organique ont été structurées, notamment par la signature de contrats de fourniture de matière organique (ordures ménagères triées, fumiers de ferme, drèches de brasserie).

- En plus des actions mises en œuvre sur les groupes directement touchés par le programme, le PCM a dynamisé l'ensemble de la filière. En effet, des candidats formés mais non intégrés dans les groupements ont créé des exploitations qui tentent de reproduire les modèles d'Agricongo et des producteurs « hors programme » ont été intéressés par

des actions d'accompagnement (formations ciblées, conseils technico-économiques, accès aux intrants et aux petits équipements). Ainsi, le PCM a touché directement 20 % des exploitations maraîchères permanentes de Brazzaville et a eu des effets d'entraînement, par des appuis ponctuels, sur les autres (au total 1 200 à 1 400 maraîchers permanents dans l'urbain et le périurbain).

- Le PCM a permis l'émergence de nombreuses activités connexes (commerce amont-aval, aménagement, ramassage et tri des ordures ménagères, artisanat). La plus en vue de ces activités est la commercialisation assurée par des commerçantes détaillantes qui s'approvisionnent directement auprès des producteurs (sur les périmètres de production et sur des marchés de « carreau »).

Conclusion

L'AU est une activité d'importance capitale pour la ville de Brazzaville en raison des difficultés de communication entre celle-ci et son hinterland, d'un fort déséquilibre démographique entre ville et campagne du Congo et d'une paupérisation croissante du milieu urbain. Si l'AU a été pratiquée jusque là sans une politique appropriée ni de cadres législatifs et institutionnels, en raison des défis auxquels elle fait face, il est nécessaire de créer un environnement favorable en vue de l'intégrer de manière effective dans l'économie urbaine, dans les programmes de développement urbain.

La démarche d'Agricongo, dans le cadre du Projet ceinture maraîchère de Brazzaville, illustre un tournant et témoigne au moins d'une certaine reconnaissance de l'AU. Cette démarche, qui s'articule autour d'une sécurisation du premier facteur de travail (la terre), d'une promotion des ressources humaines par la mise en œuvre des programmes de formation, d'un octroi de crédits par les institutions financières, etc., devrait être étendue pour couvrir des proportions de population encore plus importantes, ce qui sous-entend une volonté politique des pouvoirs publics. L'octroi par ceux-ci au PCM d'un financement annuel prélevé sur les recettes pétrolières est à considérer comme un premier pas qui en appelle d'autres.

Agricongo a mis en place un dispositif de conseil de gestion et d'appui aux TPE créés dans le cadre du

PCM. Ce dispositif, qui s'allège progressivement pour disparaître à la fin du programme, vise à l'acquisition d'une autonomie économique et sociale suffisante. Il est actuellement financé à parts égales par l'État et par les bailleurs de fonds (Coopération française et Union européenne), la contribution financière directe des bénéficiaires et de leurs organisations étant marginale. Le coût estimé de ce dispositif pour la période après PCM est de 5 000 FCFA /mois/par exploitant, ce qui laisse présager une faible probabilité que les exploitants et leurs organisations assurent eux-mêmes la prise en charge financière du dispositif à un bon niveau. Aussi, la pérennité des structures d'appui mises en place est l'une des questions auxquelles il faudrait répondre. Un partenariat Etat-privé-ONG de développement pourrait à terme être envisagé pour assurer progressivement la relève des bailleurs de fonds étrangers dans le financement de l'incubation des TPE agricoles.

Pour le Congo resté longtemps sous un système « tout État », la création de micros entreprises sur des lopins individuels répond à la nécessité de promotion de l'initiative privée, mais cela n'exclut pas l'existence des « jardins collectifs » à l'image de ce qu'on observe dans les pays développés (au Québec, par exemple). Leur création pourrait contribuer à la promotion des ressources humaines. Comme le souligne Boulianne¹⁴, le travail en équipe sur un même espace et la participation à un plan de production commun faciliterait l'acquisition graduelle de compétences et des attitudes de constance et de ponctualité associées au monde de l'emploi.

Notes biographiques

André Moulemvo est Ph.D. en économie, assistant à la Faculté des sciences économiques de l'Université Marien Ngouabi de Brazzaville. Membre du Réseau Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie, il a participé aux IX^e journées scientifiques du 1^{er} au 4 juin 2005 à Cluj Napoca, en Roumanie. Ce papier est une version révisée et actualisée de sa communication à ces Journées.

Notes et références

¹ Moustier, P. et A. Salam Fall (2004). « Les dynamiques de l'agriculture urbaine : caractérisation et évaluation », *Dé-*

veloppement durable de l'agriculture urbaine en Afrique francophone enjeux, concepts et méthodes, Canada, CIRAD/CRDI, CRDI.

- ² Freeman, D.B. (1991). *A City of Farmers : Informal Urban Agriculture the Open Spaces of Nairobi, Kenya*, Montreal and Kingston, London, Buffalo McGill-Queen's University Press; Rakodi, C. (1988). « Urban Agriculture: Research Questions and Zambia Evidence », *Journal of Modern African Studies*, vol. 26, n° 3, p.495-515.
- ³ Mougeot, L. (1993), « Urban Food Reliance : Significance and Prospects », *IDRC reports*, vol. 21, n° 3.
- ⁴ Ladame, P. (2005). *La FAO pour des villes plus vertes*, Rome, FAO.
- ⁵ FAO (1999). « Urban and Peri-urban Agriculture ». *Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, Italy. Committee on Agriculture Committee on Agriculture (15th Session)*. <http://www.fao.org/unfao/bodies/COAG/COAG15/X0076e.htm>.
- ⁶ Freeman (1991), *op. cit.*
- ⁷ Moustier, P. et O. David (1997). *Études de cas de la dynamique du maraîchage périurbain en Afrique subsaharienne*, Rome, Italie, FAO, document N-DT/02/96.
- ⁸ Moustier et Salam Fall (2004), *op. cit.*
- ⁹ Baratier, J. (2003). « Entreprendre contre la pauvreté, l'expérience d'Agrisud International », *Enjeux du développement durable. Élément de débat*, Paris, Karthala.
- ¹⁰ Moustier (1997), *op. cit.*
- ¹¹ Baumann, E et A. Dia (1991). « Parle-moi d'argent ou Le théâtre Koteba au service de la Bank of Africa-Mali », *Cahier des sciences humaines*, vol 27, n° 3-4, p. 403-409.
- ¹² Rakodi (1988), *op. cit.*
- ¹³ Moustier (1997), *op. cit.*
- ¹⁴ Boulianne, M. (2001). « Agriculture urbaine, au sein des jardins collectifs québécois : empowerment des femmes ou "domestication de l'espace public" » ? *Anthropologie et société économie politique féministe*, vol. 25, n° 1.

Au Québec, les recherches sur le développement territorial sont au centre...



Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au coeur même des régions du Québec.

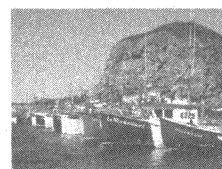
Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

AXE 1
**Recompositions socio-territoriales
et développement durable**

AXE 2
**Dynamiques socioproductives
et ancrage territorial**

AXE 3
**Gouvernance, territoires et
politiques publiques**

CHANTIER TRANSVERSAL
**Outils méthodologiques du
développement territorial**



Photos : CDDM, P. Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G. Gauthier, 1992; D. Chabot, 2003; S. Aubé, 1999

Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

UQAC - UQAR - UQAT - UQO

Université du Québec à Rimouski

300, allée des Ursulines, Rimouski (Québec), Canada, G5L 3A1

téléphone : 418.723.1986, poste 1300 - télécopieur : 418.724.1847

crdt@uqar.qc.ca

Les groupes européens de services urbains prennent position au Québec

Pierre J. Hamel et Louis Carrier, INRS-UCS
Groupe de recherche sur l'innovation municipale (GRIM)

Depuis quelques années déjà, la remise en question de l'État-providence s'est généralisée dans l'ensemble des pays occidentaux et nombreux sont ceux qui mettent de l'avant diverses formes de déréglementation et de privatisation¹. Mais en dépit de la montée en puissance de cette mode favorable au secteur privé, ici comme ailleurs, la majorité des services publics locaux sont encore livrés en régie directe et assurés par des fonctionnaires municipaux. En effet, à cet égard, le Québec n'est pas une société distincte, bien au contraire, car le secteur public domine encore un peu partout; à l'exception de la France, de l'Angleterre et du Pays de Galles, le secteur privé ne détient généralement qu'une très faible part du marché des services urbains dans la majorité des pays européens, mais aussi dans l'ensemble des Amériques, y compris aux États-Unis : les services urbains y demeurent, normalement, la chasse gardée du secteur public classique et des *Water & Power*². Mais là où le privé a réussi à prendre pied de façon importante, on retrouve la plupart du temps les plus grands joueurs de la planète (essentiellement des groupes européens) qui se sont solidement implantés, souvent en très peu de temps. En fait, le marché des services urbains est si considérable que même une petite portion constitue déjà un lot substantiel qui ne manque pas d'allécher les grands groupes privés. Bien plus, la domination du secteur public et son corollaire, la quasi-inexistence d'entreprises privées locales qui se seraient établies depuis longtemps et qui auraient conquis des positions plus ou moins inexpugnables, constituent en eux-mêmes des attraits puisque le potentiel de passage au privé est d'autant plus considérable et que le jeu n'est pas contrôlé par des entreprises locales et demeure ouvert aux entreprises étrangères.

Le marché des services urbains est si considérable que même une petite portion constitue déjà un lot substantiel qui ne manque pas d'allécher les grands groupes privés.

Nous tenterons de dresser ici un bilan provisoire des avancées récentes au Québec de ces grands groupes européens basés surtout en France et en Allemagne. On verra notamment comment se sont très rapidement imposées des filiales des trois grands groupes français de services urbains : Veolia (ex-Vivendi, ex-Générale des eaux), Suez (Lyonnaise des eaux) et SAUR (qui faisait partie jusqu'à tout récemment du groupe Bouygues); mais on retrouvera également des filiales d'EDF (Électricité de France), de GDF (Gaz de France), de Vinci (un très grand groupe de bâtiments et travaux publics issu du regroupement d'ex-filiales de Suez-Lyonnaise et de ce qui allait devenir Veolia) et de plusieurs autres.

L'eau

L'eau s'impose comme le premier des services de responsabilité municipale à considérer puisque c'est sans doute à son sujet qu'on remarque les débats les plus vifs quant au rôle des entreprises privées : tout semble se dérouler selon un cycle de dix ans où l'on voit d'abord remonter à la surface les mêmes arguments (remis au goût du jour) en faveur d'une plus forte participation du privé; ce qui suscite inévitablement les réactions de larges bataillons de buveurs d'eau, ameutés par les syndicalistes concernés, qui crient qu'on veut les mener en bateau; quelque scandale réel ou appréhendé vient éclabousser les propagandistes; le projet finit touché-coulé et il sombre, pour être oublié jusqu'à ce qu'on le remette à flot. Cela s'est passé ainsi à Montréal déjà à la fin des années 1980 lorsque l'administration Doré avait flirté avec l'idée; puis en 1995-1996 lorsque l'administration Bourque avait jonglé avec un projet déjà beaucoup plus concret. Et nous voici revenus à la case départ : en cet automne

2005, voici que le Comité de transition de l'agglomération de Montréal propose officiellement aux équipes nouvellement élues pour diriger Westmount et Côte Saint-Luc, des villes qui défusionneront de Montréal le premier janvier 2006, de confier la gestion de leur réseau local de conduites d'aqueduc et d'égout à la firme de génie Dessau-Soprin (choisie après un appel d'offres où l'on a vu concourir SNC-Lavalin, autre grande firme de génie). La Coalition québécoise pour une gestion responsable de l'eau Eau Secours (qui s'était formée lors des remous de 1996) tente d'attirer l'attention du public sur ce projet de privatisation depuis le printemps 2005 et il est à prévoir que la question aura fait son apparition au grand jour au moment où cet article sera publié.

Pour l'instant encore, la grande majorité des services d'eau au Québec sont assurés directement par les municipalités; il est communément admis que la part des entreprises privées correspond à moins de 5 % du chiffre d'affaires global des opérations; il en va tout autrement de la construction des usines et des réseaux (qui est depuis longtemps très largement impartie au privé).

Les services d'eau, qui étaient souvent privés à l'origine, ont pratiquement tous été municipalisés à compter de la seconde moitié du XIX^e siècle, comme d'ailleurs un peu partout en Amérique du Nord.

En ce qui concerne l'eau potable, cette implication du privé est encore plutôt marginale, mais elle est déjà un peu plus importante lorsque vient le temps de traiter les eaux usées. Plusieurs facteurs expliquent le (très relatif) succès du privé dans ce dernier cas : en premier lieu, la très grande majorité des usines d'épuration des eaux usées n'ont pas plus de vingt ou trente ans et, à cette époque déjà, le discours politique général avait commencé à évoluer vers des positions favorisant un plus grand rôle du secteur privé; en second lieu, lors de la construction, fort peu de municipalités disposaient de l'expertise nécessaire et il aura semblé plus simple à certaines d'acheter ces services plutôt que d'embaucher et de former leur propre personnel, car les techniciens qualifiés étaient rares; en troisième lieu, les usines ont été construites dans le cadre d'un programme national où le gouvernement assumait la

majeure partie de l'investissement, et ce programme était piloté par une société d'État ad hoc (la SQAQ, Société québécoise d'assainissement des eaux) qui intervenait puissamment à toutes les étapes de chaque projet, en encadrant et en limitant du même coup l'autonomie municipale; en dernier lieu, les usines d'épuration desservent souvent plus d'une municipalité et, peu importe la formule de gestion retenue (qu'une régie intermunicipale l'assure ou qu'une des municipalités offre le service aux autres), il a parfois semblé préférable de ne pas embaucher directement de personnel régulier et de confier le mandat à un tiers indépendant des municipalités desservies et, pourquoi pas, à une firme privée.

Les services d'eau, qui étaient souvent privés à l'origine, ont pratiquement tous été municipalisés à compter de la seconde moitié du XIX^e siècle³, comme d'ailleurs un peu partout en Amérique du Nord. La fenêtre de tir pour le privé ne s'est donc entrouverte que pendant une quinzaine d'années, de la fin des années 1970 au début des années 1990, et presque uniquement pour les eaux usées. Or, dans le secteur de l'eau, les grands groupes européens n'ont vraiment débarqué en Amérique qu'après cette période et les grandes entreprises américaines qu'elles ont achetées étaient absentes du marché québécois. Certes, la Générale des eaux (Veolia) était – et est toujours – bien là, solidement implantée et depuis longtemps, par l'entremise de John Meunier, une entreprise qui vend aux opérateurs des produits et des façons de faire. Mais à vrai dire, en ce qui concerne l'opération des services, le groupe Bouygues était le seul grand groupe présent et, résultat logique, c'est l'une de ses filiales, Aquatech (contrôlée par la SAUR), qui a ramassé l'essentiel de ce qui s'offrait et qui demeure le plus gros joueur privé dans le domaine de l'eau au Québec. Depuis avril 2002 cependant, la SAUR a réduit sa participation dans Aquatech, au point d'ailleurs que le site Internet de la maison mère n'en fait même plus mention, pas plus que des autres filiales québécoises (spécialisées dans la gestion d'immeubles, la gestion de projets et la production d'énergie par incinération des ordures; nous y reviendrons). Deux de ces filiales délaissées affichent encore le logo typique de la SAUR et toutes les quatre sont regroupées au sein du Groupe Helios (dont la SAUR détiendrait encore le quart des actions). Depuis 2004, le groupe Bouygues a cédé à un fonds de placement européen la majorité des actions de la SAUR qui devient NOVASAUR, Bouygues se

recentrant sur ses activités les plus lucratives (construction, téléphonie cellulaire et télévision : TF1).

Si les plus importants réseaux québécois de transport en commun sont encore presque hermétiquement fermés au privé, il en va tout autrement des conseils intermunicipaux de transport.

Rappelons qu'au total, l'activité du privé dans l'eau demeure réduite. Outre Aquatech, il n'y a que quelques entreprises privées québécoises, de taille plutôt modeste. En fait, le seul autre joueur d'importance dans l'eau est l'entreprise qui fournit la quasi-totalité du gaz naturel consommé au Québec : Gaz Métro. Au tournant du millénaire, Gaz Métro a acquis des participations de 50 % dans deux petites entreprises spécialisées, dans le diagnostic de réseau pour l'une (Aquadata) et dans la réhabilitation sans tranchée des conduites d'aqueduc, pour l'autre (Aqua-rehab). Le nom de Gaz Métro avait déjà été associé à l'eau par le grand patron de la Lyonnaise des eaux, dans une entrevue accordée en 1996, à une époque où il était question d'une plus grande implication du privé dans les réseaux d'eau de Montréal : après quelques questions sur l'identité du mystérieux partenaire québécois de la Lyonnaise, Jérôme Monod avait fini par lâcher qu'il s'agissait de Gaz Métro⁴. Nous y reviendrons brièvement, mais mentionnons déjà que Gaz de France possède un peu plus de 17 % d'une société qui contrôle Gaz Métro. À cette époque circulaient également divers noms d'entreprises qui se disaient (ou qu'on disait) intéressées, alors qu'elles n'avaient pratiquement aucune activité dans l'eau au Québec : diverses entreprises du BTP (bâtiment et travaux publics), plusieurs firmes de génie-conseil dont SNC-Lavalin, mais aussi le Fonds de solidarité FTQ.

Les transports en commun

En ce qui concerne les transports en commun, le portrait est assez semblable à celui qu'on vient de dresser pour l'eau, l'âpreté et la récurrence des débats sur la privatisation en moins. Municipalisés depuis longtemps, les réseaux des villes les plus importantes sont tous, sans exception, opérés par les municipalités. Toutefois, trois des plus importantes sociétés (publiques) de transport urbain, celles de Montréal, de Québec et de Longueuil ont fait appel à la firme Slivia

pour superviser la gestion de l'entretien du matériel roulant. Slivia est détenue à 60 % par SNC-Lavalin (la grande firme de génie-conseil) et à 40 % par Keolis; cette dernière est elle-même possédée à 52,5 % par 3i, un fonds d'investissement britannique et à 44,5 % par la SNCF (Société nationale des chemins de fer français) – et les 3 % restants du capital de Keolis sont détenus par les cadres de l'entreprise. On admettra sans peine que « la supervision de la gestion de l'entretien », qui n'implique quotidiennement que quelques cadres, tient davantage de la brèche que de la pleine participation du privé, tant pour ceux qui la souhaitent que pour ceux qui la craignent. Or, selon des adversaires de la privatisation, dans les entreprises importantes de transport en commun, la présence de Slivia en constitue le seul cas⁵. Mais cette brèche était déjà de trop aux yeux des syndiqués de Longueuil qui ont réussi en mars 2004, dans le cadre de la négociation de leur contrat collectif, à faire en sorte que le Réseau de transport de Longueuil ne renouvelle pas le contrat de Slivia.

Si les plus importants réseaux québécois de transport en commun sont encore presque hermétiquement fermés au privé, il en va tout autrement des conseils intermunicipaux de transport (CIT), ces petits réseaux développés au cours des vingt ou trente dernières années. Soutenues par le gouvernement du Québec, de nombreuses municipalités de banlieue ont mis sur pied des organismes dont le mandat est essentiellement d'assurer un transport vers le centre de l'agglomération (à Québec, mais aussi et surtout à Montréal). Or, les conseils municipaux ont presque toujours préféré confier l'opération du service pour ces nouveaux corridors à des entreprises privées qui, pour la plupart, exploitaient déjà des circuits de ramassage scolaire, souvent des services d'autocars nolisés, parfois des circuits interurbains; cela demeure le fait d'entreprises moyennes, voire petites.

Comme toute industrie, celle du transport des personnes a tendance à se concentrer et voici que, soudainement, deux des trois plus grandes entreprises privées québécoises viennent d'être achetées par des groupes européens. En mai 2004, Connex (Veolia) s'est porté acquéreur du Groupe GVI (qui compte plusieurs entités, dont Autobus Viens), troisième entreprise en importance dans son secteur. Mais, déjà en 2002, Keolis (encore) avait acquis 75 % des actions d'Orléans Express, principal transporteur interurbain de passagers par autocars au Québec.

Si l'on rappelle que les transports en commun sont avant tout publics au Québec, on constate que Keolis y est donc relativement importante (et inversement, car le Québec est le seul territoire qui compte une implantation de Keolis hors d'Europe). En fait, outre Keolis et Connex, et mis à part l'inévitable SNC qui est partante sur tous les coups, la seule entreprise privée importante qui semble se profiler dans le décor serait la Québécoise Bombardier, qui est déjà engagée notamment dans le métro de Londres.

Le stationnement

Pour aller du transport en commun au stationnement, passons par l'AMT (Agence métropolitaine de transport), qui relève du ministère des Transports et dont le mandat est de soutenir le développement du transport en commun dans la région de Montréal en organisant, entre autres, des parcs de stationnement incitatifs à la tête des lignes de métro, autour des stations de train de banlieue et le long des lignes de bus qui voient les banlieusards au centre-ville. En octobre 2003, l'AMT confiait la gestion de ses stationnements au numéro un mondial, Vinci, qui, en moins de cinq ans, est devenu le premier gestionnaire de stationnement au Québec. La première implantation de ce qui allait devenir Vinci ne remonte qu'à 1999 et faisait intervenir Parcs GTM (Grands Travaux de Marseille, alors membre du groupe Suez). Après avoir acquis la moitié des actions d'un gros joueur local, Gestiparc, et forte de nouveaux contrats, Vinci Park Canada revendique maintenant 46 000 places de stationnement (principalement au Québec), ce qui est relativement considérable : rapportée à la population du Québec (7,5 millions), l'implantation de Vinci y est presque aussi importante qu'en France (443 000 places pour une population de 60 millions et 357 000 ailleurs dans le monde).

Au deuxième rang, on trouve la SPAQ – Société Parc-Auto du Québec avec 39 000 places, une curieuse entreprise « privée » à but non lucratif qui appartient à ses membres, parmi lesquels on retrouve des ministères et des agences gouvernementales. Au troisième rang, on tombe sur Stationnement de Montréal, une entreprise mise sur pied par la Chambre de commerce de Montréal pour gérer les espaces de stationnement payants contrôlés par la municipalité (près de 16 000 places sur rue avec parcomètre et 5 000 places hors rue); ce partenariat entre la municipalité et la

Chambre de commerce a fait l'objet de nombreuses critiques, y compris de la part du Vérificateur de la Ville et pour de nombreux motifs, parmi lesquels le peu de rentabilité du point de vue de la Ville⁶. Mentionnons enfin la présence sur ce marché, aux côtés de multiples petites entreprises locales, de quelques filiales de groupes canadiens et américains, implantés là depuis toujours et assez peu dynamiques. Et c'est dans ce contexte que Vinci a pris la première place en moins de cinq ans.

En octobre 2003, l'AMT confiait la gestion de ses stationnements au numéro un mondial, Vinci, qui, en moins de cinq ans, est devenu le premier gestionnaire de stationnement au Québec.

Bâtiment et travaux publics

Numéro un du stationnement au Québec, Vinci est également le numéro deux du BTP (Bâtiment et travaux publics), derrière Bouygues et devant le Suisse Holcim : les trois premières places sont détenues par des groupes européens! La quatrième est occupée par une entreprise encore québécoise et la cinquième est étroitement associée à l'Allemand Hochtief⁷.

Au Québec, la palme des BTP revient donc à Colas (Bouygues) qui, par sa filiale Sintra, récolte 13 % du chiffre d'affaires généré par les contrats accordés par le ministère des Transports. Sintra est associée à Bouygues depuis 1974 et elle a été complètement intégrée en 2001. Dans la perspective de grands travaux annoncés ces dernières années par le gouvernement du Québec, Sintra et Bouygues Travaux Publics se sont associés à Axor, une firme québécoise de génie-conseil, pour former le consortium Novaroute⁸.

Le numéro deux, Construction DJL du groupe Vinci, pèse presque deux fois moins que le premier, avec 7 % de la valeur des contrats. DJL est issue de l'association, au cours des années 1990, entre Désourdy, la Québécoise, et Entreprise Jean Lefebvre, la Française, qui faisait déjà partie du Groupe GTM (Suez) et qui fut intégrée à Vinci en 2000. Vinci compte également au Québec une autre filiale, spécialisée dans les grands travaux : Janin Atlas⁹. Dans la perspective de grands travaux annoncés et pour ne pas être en reste à

l'ère des PPP (partenariats public privé), les filiales de Vinci, DJL et Janin Atlas, se sont associées elles aussi à une firme de génie-conseil québécoise, Tec-sult, pour former le consortium Infraroute.

Le numéro trois, avec 5 % du chiffre d'affaires, est DEMIX Construction, une filiale de Ciment Saint-Laurent (dont nous reparlerons), elle-même contrôlée ultimement par le Suisse Holcim (depuis un peu plus de soixante ans).

Le numéro quatre, avec près de 5 % du chiffre d'affaires, est Simard-Beaudry : il s'agit de la plus importante entreprise encore contrôlée par des intérêts québécois (un entrepreneur en construction et le Fonds de solidarité FTQ). La reprise de Simard-Beaudry par ce duo date de 1999 et il s'en est fallu de peu que Sintra (Colas, Bouygues), le numéro un, ne l'ajoute à sa collection.

Le numéro cinq du palmarès du BTP québécois est la firme Aecon, dont la moitié appartient à des intérêts canadiens et l'autre, depuis 2000, au groupe allemand Hochtief. Toujours dans la perspective de grands travaux et de PPP, Aecon a rejoint le consortium Infraroute, noyauté par les filiales de Vinci.

Cette mise en ordre de bataille implique également l'Espagnol Dragados (intégré en 2003 à ACS, Actividades de Construcción y Servicios) associé à Roche, une firme alliant le génie-conseil avec la construction, très présente auprès des municipalités québécoises (qui a été possédée de 2002 à 2005 par l'Américain The Shaw Group). On retrouve aussi SNC, qui a formé son consortium en s'associant à une autre firme québécoise de génie-conseil Dessau-Soprin (ceux-là mêmes qui leur seraient préférés pour gérer le réseau des conduites d'eau de Westmount et de Côte Saint-Luc), ainsi qu'avec le groupe français Egis. Ledit groupe Egis gagnera à être connu : il s'agit d'une émanation de la SCET (Société centrale d'équipement du territoire), elle-même filiale de la Caisse des dépôts et consignations française. SNC est par ailleurs impliqué dans le consortium qui a acheté en 1999 une (fameuse) autoroute en Ontario aux côtés de Capital d'Amérique CDPQ, une filiale de la Caisse de dépôt et de placement du Québec¹⁰ et de Cintra Concesiones de Infraestructuras de Transporte, copropriété de l'Espagnol Grupo Ferrovial et de l'Australien Macquarie Infrastructure. Il est très rare qu'une autoroute nord-américaine soit ainsi gérée par le privé, encore plus

qu'elle en soit la propriété. Le gouvernement du Québec devrait lancer sous peu des appels d'offres pour la construction et la gestion de deux tronçons d'autoroutes qui seront financés par un péage (le péage autoroutier avait complètement disparu du paysage québécois depuis plus de vingt ans).

On ne saurait aborder le thème du BTP sans glisser quelques lignes sur les fournisseurs de matériaux, d'autant que ce versant de l'industrie présente plusieurs caractéristiques qui nous semblent particulièrement à propos : il est fortement concentré et dominé par des géants européens. En effet, ceux qui dominent le marché québécois sont, sans surprise, les plus grands groupes à l'échelle mondiale : le géant français Lafarge, bien sûr, mais aussi le Suisse Holcim, représenté par sa filiale, Ciment Saint-Laurent (qui contrôle, on l'a vu, le n° 3 du BTP). Ciment Québec appartient, pour moitié à ESSROC; celle-ci avait été la propriété de Ciments français de 1976 jusqu'en 1992, au moment où Italcementi prit le contrôle de Ciments français. Les noms respectifs de ces trois grands se retrouvent dans ce qu'il est désormais légitime d'appeler le cartel du béton. Il est très rare que des ententes entre concurrents soient démontrées au point qu'un tribunal les condamne formellement, mais c'est pourtant ce qui s'est produit une première fois en 1983, puis une deuxième, avec les mêmes, en 1996¹¹. Un quatrième larron, Béton Orléans, figurait au rang des coupables de 1996 : Ciment Saint-Laurent (Holcim) en possédait 50 % des actions depuis janvier 1995 et s'est depuis porté acquéreur de la totalité des actions.

Le gouvernement du Québec devrait lancer sous peu des appels d'offres pour la construction et la gestion de deux tronçons d'autoroutes qui seront financés par un péage.

Les déchets : les groupes américains et le contrôle des décharges

Le BTP mène à tout, y compris à la gestion des déchets. En effet, par la force des choses, les firmes du BTP possèdent fréquemment de belles carrières et rien de tel qu'une carrière en fin de carrière pour se transformer en une élégante décharge profonde et solidement encastrée dans des parois rocheuses, taillées

sur mesure. Mais aujourd'hui hélas, la vie n'est plus aussi simple qu'avant et les projets de passage de la carrière à la décharge sont à jeter aux poubelles. C'est tout juste si le gouvernement permettra d'en faire un lieu de dépôt de matériaux secs (rebuts de construction et autres). Pour comprendre la dynamique de cette industrie, il faudrait sans aucun doute regarder de près le contrôle de ce qu'on appelait jadis les dépotoirs, mais qu'il vaut mieux nommer dorénavant, de façon plus « tendance », LES (lieux d'enfouissement sanitaire, et c'est l'appellation la plus courante, ou bien encore centres de tri et d'élimination des déchets, usines de triage, sites de valorisation, lieux de dépôt des matières résiduelles, etc.). En effet, le contrôle d'un LES constitue probablement la clé de voûte d'un système où l'entrée de nouveaux concurrents est étroitement limitée, tout particulièrement dans un contexte où le gouvernement du Québec est finalement intervenu pour favoriser le recyclage, le réemploi et la réduction des déchets et pour limiter le développement anarchique des dépotoirs : ils doivent en principe se soumettre à des normes de plus en plus sévères et surtout, il est devenu pratiquement impossible de décrocher un permis d'exploitation pour un nouveau LES (lieux d'enfouissement sanitaire) – on ne voit pour ainsi dire plus que des permis accordés pour agrandir ceux qui existent déjà.

La percée des groupes européens sur le tout nouveau marché du recyclage est particulièrement remarquable.

Ô surprise, le frein au développement constitue une prime à l'existant et quel n'est pas notre étonnement de constater qu'il s'agit d'un secteur où les groupes européens ont eu beaucoup de peine à prendre pied, bien que l'industrie soit très largement investie par le privé. Deux sociétés américaines occupent assurément les premiers rangs : WM Intersan, filiale du numéro un mondial, l'Américain Waste Management, qui affirme desservir une population d'un million de clients québécois et BFI Environnement (filiale de l'Américain Allied Waste, qui a racheté BFI). Et en dépit d'un contrôle – comment dire ? – musclé¹², une très large proportion du marché était encore récemment aux mains de petits et moyens entrepreneurs locaux ; car le marché des déchets recèle plusieurs niches de taille réduite où des petits sont souvent en

mesure de faire mieux que les grands : d'une part, plusieurs grandes municipalités fractionnent les contrats de collecte à dessein (c'est, singulièrement, le cas de Montréal qui se réserve en plus la moitié de la collecte qu'elle opère en régie, dans le but explicite de disposer d'un secteur témoin) sans compter, de toute façon, la myriade de petites municipalités qui n'offrent souvent pas de grands volumes ; d'autre part, les commerces et les industries ne peuvent généralement pas laisser leurs déchets à la rue et ils sont tenus de faire affaire directement avec une entreprise de collecte des ordures, ce qui laisse une chance aux plus petites. Mais si les géants toléraient tant bien que mal les nains à condition que ces derniers sachent rester à leur place, humblement, les choses seraient en train de changer avec l'entrée en scène des grands opérateurs internationaux que sont SITA (Suez) et Onyx (Veolia)¹³.

L'entrée par de petites portes : les déchets dangereux et le recyclage

SITA (Suez) tout comme Onyx (Veolia) ont accédé au marché québécois de la collecte des déchets ménagers en achetant de petits opérateurs locaux qui avaient déjà leurs permis et leurs entrées¹⁴. Par ailleurs, ces entreprises se sont implantées sur le marché de la collecte des déchets des commerces et des industries en passant des contrats client par client. Enfin, elles ont pris leur part de marché en développement : les déchets dangereux et la décontamination (SITA, Onyx et un Américain composent le trio de tête¹⁵) mais aussi le recyclage. Et elles ont fort bien réussi en très peu de temps !

La percée des groupes européens sur le tout nouveau marché du recyclage est particulièrement remarquable : SITA (qui apparaît maintenant davantage sous le nom de Matrec et qui faisait partie jusqu'à très récemment du groupe Suez), Onyx (Veolia) et aussi TIRU ont rapidement conquis les positions dominantes de façon incontestable. TIRU (qui s'appelait à l'origine Traitement industriel des résidus urbains) opère également sous les noms de Col Sel (comme dans collecte sélective) et de RSC (pour Rebuts solides canadiens) ; TIRU est possédée par Électricité de France (EDF) à 51 %, mais aussi à 24 % par une filiale de Veolia, à 19 % par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU) et à 6 % par Elyo (Suez). Or, la CPCU est elle-même possédée à 33 % par la Ville de Paris mais aussi à 64 % par Elyo, de sorte que, au total,

Suez, tout comme Veolia, pèse pour le quart de TIRU. Les activités de TIRU au Québec remontent à 1994-1995 et elles représentent une part importante de l'activité du Groupe à l'international : en effet, les opérations de Montréal et de Québec totalisent un tonnage qui équivaut au double de toutes les autres activités internationales de TIRU, qui n'est présent, hors de France et du Québec, qu'en Italie, au Royaume-Uni et en Catalogne. TIRU exploite notamment le centre de tri des matières recyclables de Montréal (ainsi que l'incinérateur de Québec, nous y reviendrons).

Nous avons relevé le résultat des derniers appels d'offres (couvrant les contrats en cours) pour les circuits de collecte des matières recyclables de tous les arrondissements des villes de Montréal et de Québec (après la fusion de 2001 et avant la défusion partielle de 2006, elles comptent ensemble pour un peu moins du tiers de la population québécoise). À elles trois, SITA, Onyx et TIRU y ont raflé plus de la moitié des contrats et nettement plus de la moitié d'un chiffre d'affaires annuel de près de 20 millions \$CAN. TIRU domine à Montréal avec 43 % du chiffre d'affaires, ses contrats provenant essentiellement des quartiers centraux, plus anciens et plus denses; quelques indépendants s'affirment surtout dans la partie ouest de la ville et, ensemble, les indépendants obtiennent 46 % du total du chiffre d'affaires sur Montréal; SITA et Onyx se partagent le reste, en ne laissant rien du tout à une filiale de Waste Management, le numéro un mondial des déchets et le seul Américain qui ait présenté des dossiers de candidature. À Québec, SITA s'accapare une grosse moitié du chiffre d'affaires, en laissant un petit tiers à la filiale de Waste Management et un petit cinquième à Onyx.

La percée des groupes européens sur le tout nouveau marché du recyclage est particulièrement remarquable.

À Montréal, la période couverte par ces nouveaux contrats a débuté en 2003, un an après l'échéance des contrats précédents qui avaient été exceptionnellement prolongés à la faveur d'un décret spécialement adopté à cet effet : le gouvernement estimait la situation suffisamment exceptionnelle pour s'immiscer dans un processus normalement libre de toute ingérence gouvernementale. Il faut dire, d'une part, que

les propositions initiales étaient toutes supérieures de 50 % aux termes des contrats qui venaient à échéance et, d'autre part, que les compétiteurs présentaient une belle unanimité dans leur hausse comme dans leurs offres finales. La concurrence pouvait même sembler féroce puisque l'écart entre la proposition la plus faible et la proposition la plus haute était très réduit. Mais les compétiteurs étaient peu nombreux : souvent, on ne retrouvait que deux propositions, celle d'une filiale de TIRU et une autre de SITA. Lorsqu'il fut connu que Suez contrôlait le quart des actions de TIRU et la totalité des actions de SITA, certains élus en ont tout de suite tiré de fâcheuses conclusions; on a même entendu le terme « collusion »¹⁶. La prorogation a permis de « retiedir » les ardeurs des entreprises qui ont finalement présenté de nouvelles offres ne contenant plus que des hausses réduites de moitié.

Voici qu'en mars 2005, la société d'investissement Transforce, surtout active dans le camionnage et contrôlée par la famille montréalaise Saputo, a acquis SITA Canada qui opérait notamment sous le nom de Matrec. Récemment, Suez a également vendu des participations dans des compagnies d'eau britanniques et elle semble donc se replier sur ses activités les plus lucratives liées à l'énergie (électricité et gaz), essentiellement en France et en Belgique. Ce retrait de Suez fait écho au désengagement de Bouygues qui s'est partiellement retiré des activités de la SAUR quelque temps après que la SAUR ne se soit elle-même partiellement retirée du Québec.

Le Québec a fait une croix sur l'incinération des déchets et a donc permis un développement important de l'enfouissement, soit exactement le contraire du choix de la France (qui a choisi de délaisser l'enfouissement, encore majoritaire, pour promouvoir l'incinération); cependant, de part et d'autre, tous semblent persuadés d'avoir fait le bon choix et, après tout, c'est l'essentiel : vérité en deçà de l'Atlantique, mensonge au-delà.

De toute façon, dans les deux cas, l'incinération et l'enfouissement se sont récemment métamorphosés en des opérations écologiquement correctes puisque, désormais, on valorise les déchets. En effet, l'incinération permet la production d'électricité et de chaleur revendue via des réseaux de chauffage urbain; l'incinérateur de Québec, l'un des rares incinérateurs encore en fonction et le plus gros, est exploité par TIRU, et l'énergie produite est vendue à une papeterie voisine.

Quant aux lieux d'enfouissement sanitaire, ils sont en train de se réincarner en réservoirs gorgés de ressources alimentant des bioréacteurs, rien de moins! Les opérateurs de ces grosses merveilles expliquent que, à bien y penser, c'est tout bénéfice pour l'environnement. En effet, la putréfaction des déchets produit un biogaz qui peut être transformé en gaz « naturel » et revendu comme tel – ce que font au nord de Montréal EBI, un entrepreneur local et BFI (Allied), avec comme opérateur Biothermica; le biogaz peut aussi être brûlé sur place pour produire électricité et chaleur – c'est ce qui se fait en plein cœur de Montréal, au Complexe environnemental de Saint-Michel. L'usine de Montréal de valorisation des biogaz est possédée par Biothermica (encore) et SNC (encore et toujours), et est exploitée par Dynatech, une filiale du Groupe Helios (où la SAUR demeure comme actionnaire minoritaire).

En fait, la liste est longue de ces groupes européens qui se sont solidement implantés au Québec.

L'énergie

Partant de la valorisation des déchets, on aurait pu glisser sur l'énergie pour étudier la participation de Gaz de France dans Intragaz (avec 40 % du capital de cette entreprise de stockage de gaz naturel, qui se fait connaître ces temps-ci par son projet de terminal méthanier aux environs de Québec) ainsi que sa présence en amont (depuis 1994) dans la société contrôlant Gaz Métro; cette compagnie exerce le monopole historique de distribution du gaz de ville mais se diversifie dans l'eau, on l'a vu, ainsi que – et c'est beaucoup moins connu – dans la fibre optique. Chemin faisant, on aurait ainsi découvert que Gaz de France mais aussi EDF (Électricité de France) sont également, chacune de leur côté, associées à Hydro-Québec, le monopole historique de la distribution d'électricité, pour quelques projets dans des pays tiers. On aurait relevé au passage qu'un des très rares véritables réseaux de chaleur, la Compagnie de chauffage urbain de Montréal (qui chauffe plusieurs des plus grands immeubles du centre-ville), a été possédée, de 1990 à 1996, par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (Veolia, Elyo-Suez et Ville de Paris), avant de tomber dans le giron de Gaz Métro. Mais il est plus que temps de mettre fin à ce – tout de même – bref état des lieux.

Le débarquement sur une presqu'île

Au Québec, la majorité des services publics locaux sont encore livrés en régie directe et assurés par des fonctionnaires municipaux. Ainsi, l'essentiel des services d'eau sont fournis par le public, quoique l'on ait parfois fait appel au privé, surtout pour l'exploitation d'usines d'assainissement construites plus récemment, et particulièrement lorsque cela impliquait plusieurs municipalités, auquel cas on note la présence de filiales d'un des trois grands groupes français. De même, les transports en commun des grandes villes sont tous entièrement publics, même si certains services de soutien sont impartis au privé. Mais le portrait est déjà différent en banlieue des grands centres et dans les plus petites municipalités où les opérateurs privés ont fait des percées conséquentes. Or, voici que les plus importantes de ces entreprises privées de transport sont rachetées l'une après l'autre par de grands groupes européens. La présence du privé est déjà beaucoup plus marquée dans l'exploitation des parcs de stationnement et encore plus dans les travaux publics et la gestion des déchets où de grandes entreprises européennes ont rapidement conquis des positions de force; cette avancée est tout particulièrement remarquable dans de nouveaux marchés comme la gestion des matières recyclables.

En fait, la liste est longue de ces groupes européens qui se sont solidement implantés au Québec, souvent en très peu de temps : Suez et Veolia Environnement bien sûr (qui affichent de plus en plus distinctement leurs couleurs – SITA pour la première (présente jusqu'en 2005) et pour la seconde, Onyx et Connex), mais aussi la SAUR (PAI partners et Bouygues), Colas (Bouygues), Vinci, Hochtief, Lafarge, Holcim, Italcementi, Keolis (3i et SNCF), Alstom, TIRU (EDF, Veolia et Suez), Gaz de France et d'autres encore sur un mode mineur comme Egis (Caisse des dépôts et consignations).

La forte présence des groupes européens dans les services urbains au Québec est soulignée par la relative absence d'entreprises canadiennes ou américaines. En effet, en dépit du récent repli de Suez et de Bouygues, les groupes européens ont conquis en très peu de temps des positions dominantes presque partout où le secteur privé est important, à la seule exception de la collecte des ordures ménagères qui demeure sous l'emprise de deux groupes américains. ■

| | Entreprise québécoise | Actionnaires majoritaires européens (ou « mino » pour minoritaire) |
|--|--|--|
| Eau | Aquatech (groupe Helios) John Meunier Aquadata (50 % Gaz Métro) Aqua-rehab (50 % Gaz Métro) | Mino : SAUR (dont Bouygues est mino) Veolia Mino : Gaz de France Mino : Gaz de France |
| Transport en commun | Orléans Express Groupe GVI (Viens) Alstom Telecité Slivia | Connex (Veolia) Keolis (dont SNCF est mino) Alstom Mino : Keolis (dont SNCF est mino) |
| Stationnement | Vinci Park Gestiparc | Vinci 50 % à Vinci |
| Bâtiment et travaux publics | Sintra Construction DJL Janin Atlas Demix Construction Aecon Lafarge Ciment Saint-Laurent Ciment Québec | Colas (Bouygues) Vinci Vinci Holcim Hochtief Lafarge Holcim 50 % à Italcementi |
| Matières recyclables, déchets dangereux et valorisation des déchets domestiques | TIRU, RSC, Col Sel Onyx Matrec Dynatech (groupe Helios) | TIRU (EDF, mino : Veolia et Suez) Veolia SITA (Suez) jusqu'en 2005 Mino : SAUR (dont Bouygues est mino) |
| Énergie | Gaz Métro Intragaz Projet Rabaska CCUM (Compagnie de chauffage urbain de Montréal) | Mino : Gaz de France Mino : Gaz de France Gaz Métro (dont Gaz de France est mino) et Gaz de France Gaz Métro (dont Gaz de France est mino) De 1990 à 1996 : Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain (Veolia, Elyo-Suez et Ville de Paris) |

Notes biographiques

Pierre J. Hamel est professeur-chercheur à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS-Urbanisation, culture et société). Travaillant pour le compte de syndicats, d'associations, d'entreprises, de municipalités, de ministères, ou encore dans le cadre de recherches subventionnées, il s'intéresse de diverses façons aux finances publiques locales (tant à la gestion des services publics locaux qu'à la fiscalité locale). Il a

une formation de premier cycle en administration (HEC-Montréal), une maîtrise en sociologie (U. de Montréal) et un doctorat en économie et sociologie (LEST-CNRS et U. de la Méditerranée – Aix-Marseille II).
<http://www.inrs-ucs.quebec.ca/default.asp?p=hamel>

Louis Carrier est expert-comptable (U. Laval). Il a été vérificateur chez Raymond, Chabot, Martin, Paré, comptables agréés, et analyste en planification financière pour Alcan. Par

la suite, il a été directeur des finances successivement au Centre de services sociaux Saguenay–Lac-Saint-Jean à Chicoutimi, à l'Office municipal d'habitation de Montréal et à la ville de Châteauguay. Il vient d'entreprendre son doctorat en études urbaines et sa thèse portera sur le financement des infrastructures urbaines.

Notes et références

- ¹ Sauf indication contraire, les données utilisées sont tirées des sites Internet des sociétés mentionnées, telles qu'elles figuraient au cours de l'automne 2005. On pourra consulter à l'adresse mentionnée plus bas la longue version originale de cet article qui comprend beaucoup plus de détails et de références et, comme il se doit, une importante section de nature méthodologique qui expose sans complaisance toutes les difficultés que pose notre démarche; nous avons résolu certaines de ces difficultés, mais il demeure de nombreuses zones d'ombre. Nous tenons à remercier Magali Dupont pour sa lecture critique. Nous remercions également, pour son soutien à nos travaux, le réseau interuniversitaire d'études urbaines et régionales VRM – Villes, régions, monde. <http://www.inrs-ucs.quebec.ca/pdf/GroupeEuropeens.pdf>
- ² Les *Water & Power*, ce sont ces paramunicipales américaines et canadiennes qui ont été municipalisées à la fin du XIX^e siècle et qui fournissent l'eau, l'électricité, le gaz et aussi parfois l'éclairage de rue et qui, plus rarement, ont ajouté ensuite le téléphone, la télévision par câble, etc. À plusieurs égards, elles sont semblables aux *Stadtwerke* (ateliers municipaux) allemands.
- ³ Pour Montréal, voir Fougères, D. (2004). « De l'eau partout pour tous. La naissance du service d'eau universel à Montréal au milieu du XIX^e siècle », *Flux*, n° 55 (janvier-mars), p. 30-42. Fougères, D. (2004a). *L'approvisionnement en eau à Montréal. Du privé au public, 1796-1865*, coll. « Cahiers des Amériques », Sillery, Septentrion, 472 p.
- ⁴ Szacka, A.E. et K. Parent. (1996). « D'argent et d'eau fraîche », *Enjeux*, Montréal, SRC, émission diffusée le 15 avril.
- ⁵ Larouche, V. (2004). « Des hommes de conviction », *L'Aut'Journal*, n° 227 (mars), <http://www.lautjournal.info/autjourarchives.asp?article=1895&noj=227>
C'était le seul cas, du moins, jusqu'à tout récemment, si on exclut quatre exceptions somme toute marginales. D'abord, Alstom (qui fait l'achat en 1999 de la compagnie qui avait décroché le contrat) exploite des écrans à bord des wagons d'une ligne du métro de Montréal; puis, une filiale du groupe qui contrôle le réseau américain CBS exploite depuis 1990 les panneaux publicitaires des abribus à Montréal (mais aussi à Québec); ensuite, la régie publicitaire des autobus de la Société de transport de Montréal (STM) est confiée à la filiale d'un groupe nord-américain depuis 1993 (même chose à Québec); finalement, en 2001, la STM a concédé à un imprimeur l'exclusivité de la distribution d'un quotidien gratuit à l'intérieur des stations de métro (ce que conteste un concurrent qui distribue son journal gratuit à l'extérieur, aux portes du métro). Mais voici que, depuis l'automne 2004, la STM a monté une co-entreprise qui s'associe, d'une part, avec une entreprise privée pour exploiter de gigantesques écrans télé dans les stations de métro et, d'autre part, avec une autre firme privée pour tirer un meilleur revenu des espaces commerciaux à l'intérieur des stations de métro.
- ⁶ Hamel, P.J. (2000). *Analyse comparée des recettes nettes obtenues de Stationnement de Montréal avec celles qui auraient pu être obtenues en conservant la gestion du stationnement en régie (1994-2024)*, pour le compte du Vérificateur de la Ville de Montréal, Montréal, Groupe de recherche sur les infrastructures et les équipements urbains (GRIEU) et Groupe de recherche sur l'innovation municipale (GRIM), INRS-Urbanisation, 14 p. <http://www.vrm.ca/stationnement.asp>
- ⁷ Ce classement a été établi à partir des contrats octroyés par le ministère des Transports, pour deux périodes de douze mois entre 2001 et 2003. Dubuc, A. (2003). « Deux géants français dominent l'industrie du pavage d'ici », *Les Affaires*, (2 août), p. 15.
- ⁸ Sur le site de Sintra, on peut d'ailleurs lire que « La société Novaroute répond aux besoins des nouveaux projets de privatisation de routes ».
- ⁹ Janin et Atlas avaient été fondées au début du XX^e siècle et elles s'étaient depuis longtemps associées, chacune de son côté, à des entreprises françaises qui allaient ensuite se réunir dans Vinci. Janin s'était rapprochée des Grands Travaux de Marseille (GTM) dès 1955 et Atlas de Dumez en 1979. De plus, Janin et Atlas avaient créé une co-entreprise en 1988 : Jaltas. Au cours des années 1990, GTM et Dumez s'associèrent au sein du groupe Suez pour ensuite, en 2000, rejoindre les activités BTP de Vivendi qui formaient la base de Vinci.
- ¹⁰ La Caisse de dépôt et de placement du Québec affichait en décembre 2004 un actif total sous gestion de 174 Md\$ CAN; on comprend mieux l'énorme poids relatif de la Caisse québécoise si on rapproche ce montant du total de bilan consolidé de la Caisse des dépôts et consignations, qui est de 188 Md€, dont on reconnaît l'étonnante puissance et si on se remémore les populations respectives, environ 7,5 millions pour le Québec et 60 millions pour la France : les actifs sont dans un rapport de un à un et demi pour des populations qui sont dans un rapport de un à huit.
- ¹¹ Giguère, M. (1995). « Cartel du béton à Québec : 4 compagnies condamnées en 1983 », *Le Soleil*, 27 juillet, p. A3; Giguère, M. (2001). « Le cartel du béton », *Le Soleil*, 8 mai, p. A3

- ¹² Crooks, H. (1993). *Les géants des ordures. L'ascension de la nouvelle industrie des déchets et de l'environnement*, Montréal, Boréal, 403 p.; Lorrain, D. (2002). « Waste Management : les entreprises américaines de déchets (II) », *Flux*, n^{os} 48/49, p. 103-121.
- ¹³ Au niveau mondial, les deux grandes sociétés américaines, Waste Management loin devant, et Allied Waste (qui a absorbé BFI), continuent de dominer de par leur emprise vacillante sur le marché nord-américain et en dépit du fait qu'elles se sont retirées du reste de la planète, vendant leurs actifs aux groupes européens; SITA avait acheté, en 1998, la majeure partie des actifs de BFI hors d'Amérique du Nord, ainsi que quelques filiales de Waste Management (comme en Suède, en 2000 et en Australie), pendant que Onyx rachetait des filiales de WM au Brésil, au Mexique, au Danemark, en Slovaquie et en Tchéquie. En 2000, Waste Management avait un chiffre d'affaires de 12,5 Md US\$, suivie d'Allied Waste, Onyx (Veolia) et SITA (Suez), toutes trois ayant des chiffres d'affaires d'un peu plus de 5 MdUS\$ et, complétant le peloton de tête, de l'Allemand RWE Umwelt et l'Américain Republic Services avec chacun un peu plus de 2 Md US\$ (Davies, 2002 et 2003). En faisant l'acquisition de Superior en 1999, Onyx (Veolia) est devenue le quatrième joueur en importance sur le marché nord-américain.
- ¹⁴ Hamel, P.J. et A. Sterck. (1999). « Les sociétés d'économie mixte au Québec : une entreprise peut-elle être transparente ? », in S. Petit et D. Varaschin (dir.), *Intérêts publics et initiatives privées. Initiatives publiques et intérêts privés. Travaux et services publics en perspectives*, Vaulx-en-Velin, ENTPE (École nationale des travaux publics de l'État) et Arras, Presses Universitaires d'Artois, p. 153-162.; Hamel, P.J. (2004). « Loin des yeux... Les agences unifonctionnelles et les sociétés d'économie mixte (SEM) », in S. Cueille, R. Le Duff et J.-J. Rigal (dir.), *Management local, de la gestion à la gouvernance : 6^e Rencontres Ville-Management*, coll. « Thèmes et commentaires », Paris : Dalloz, p. 337-359.
- ¹⁵ De Smet, M. (2002). « Les opérateurs en nettoyage industriel bénéficieront d'une formation uniforme », *Les Affaires*, (31 août), p. 34.
- ¹⁶ Corriveau, J. (2002). « La survie du bac vert est compromise », *Le Devoir*, 25 juillet, p. A3. Voir également Noël, A. (2002). « Recyclage : les entrepreneurs acceptent les offres réduites de Montréal », *La Presse*, 24 août, p. F1.

Maîtrise en

GP GESTION DE PROJET



L'OBJECTIF

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

LE PROGRAMME

(trois orientations)

Cheminement général

Travail d'application

Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant

LA CLIENTÈLE

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

PROGRAMME COURT DE DEUXIÈME CYCLE EN GESTION DE PROJET

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au Bureau du registraire.

Renseignements supplémentaires

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 5282
Télécopieur : (418) 545-5012



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011. Télécopieur: (418) 545-5012
www.uqac.ca

www.uqac.ca

Le rôle de fiduciaire des administrateurs de sociétés par actions et la responsabilité sociale des entreprises : la Cour suprême du Canada se prononce dans l'affaire Peoples

Marc-André Morency et Jeanne Simard
Université du Québec à Chicoutimi

Le 29 octobre 2004, la Cour suprême du Canada rendait un important jugement concernant la responsabilité fiduciaire des administrateurs de sociétés par actions incorporées en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA). Le plus haut tribunal du pays mettait ainsi fin à une longue controverse et du même coup posait un cran d'arrêt à une interprétation du texte législatif beaucoup trop restrictive qui avait justement pour effet de faire croire que les administrateurs devaient se soumettre à une règle impérative de poursuite du profit maximum ou de la valeur maximum pour les actionnaires. Cette interprétation très mercantile, exacerbée par la nature même des marchés financiers et la cupidité ambiante, semblait faire de la LCSA un obstacle majeur aux réformes corporatives dans l'esprit de la responsabilité sociale des entreprises. La Cour, dans l'affaire *Magasins à rayons Peoples Inc. (syndic de) c. Wise*¹ (ci-après désignée l'affaire *Peoples*), est intervenue de façon significative à l'encontre de cette interprétation et, par conséquent, a clarifié la nature des obligations de fiduciaire des administrateurs et dirigeants de sociétés canadiennes, c'est-à-dire, dans le jargon juridique spécialisé, leur devoir de loyauté et de diligence en faveur de la personne morale.

La Cour a tenu à resituer la place des actionnaires au sein du complexe plus vaste qui compose l'horizon décisionnel des administrateurs en montrant que le devoir de loyauté des administrateurs et des dirigeants n'exclut pas la considération des intérêts des autres parties prenantes, c'est-à-dire les employés, les créanciers, les fournisseurs, les communautés dans la ges-

tion ou la surveillance de la gestion de l'entreprise, pour autant toutefois que cela soit fait au mieux des intérêts de la société par actions. Par contre, la Cour ne va pas jusqu'à adhérer directement au principe de responsabilité sociale qui imposerait aux administrateurs un devoir de loyauté à l'égard des autres parties prenantes. On peut donc estimer que la LCSA peut tenir la route entre deux extrêmes : un mercantilisme débridé à la Friedman, favorable aux seuls actionnaires, et un « socialisme » de la RSE rendant impraticable tout calcul économique rationnel dans l'entreprise.

Pour apprécier pleinement la portée de ce jugement, il convient, avant de présenter les faits à l'origine de cette décision, de faire un bref historique de ce conflit dans l'interprétation des lois corporatives. On pourra ainsi mieux comprendre le difficile arbitrage qui subsiste dans les paramètres décisionnels des sociétés par actions ainsi que le rôle de l'État dans la définition de la responsabilité sociale des entreprises. On constatera alors que la décision de la Cour suprême du Canada ne saurait tout régler de cette question et que la vie démocratique conserve toute sa pertinence dans l'orientation de l'économie d'un pays et de ses régions.

La société par actions comme personne morale et l'obligation fiduciaire

Un bref rappel s'impose. En droit, la « corporation » reçoit, depuis environ 150 ans, le statut d'une personne morale et, à ce titre, elle dispose de capacités juridiques. C'est à cet égard que ses administrateurs et dirigeants se sont vu attribuer des responsabilités.

La Cour a clarifié la nature des obligations de fiduciaire des administrateurs et dirigeants de sociétés canadiennes, c'est-à-dire leur devoir de loyauté et de diligence en faveur de la personne morale.

L'article 102 de la LCSA précise le pouvoir de gouvernance des administrateurs dans l'entreprise :

Sous réserve de toute convention unanime des actionnaires, les administrateurs gèrent les affaires commerciales et les affaires internes de la société ou en surveillent la gestion.

Cependant, l'article 122 (1) impose des limites à ce pouvoir par une obligation fiduciaire ou de loyauté (au paragraphe a) et une obligation de diligence (au paragraphe b) :

Les administrateurs et les dirigeants doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, agir :

a) avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de la société;

b) avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente².

L'obligation fiduciaire des administrateurs leur interdit de se mettre en situation de conflit d'intérêts, c'est-à-dire de prendre des décisions à leur propre avantage au détriment de la société par actions. Ils doivent éviter de commettre des abus de pouvoir, de profiter indûment de leur situation d'administrateurs; ils doivent préserver la confidentialité des renseignements auxquels ils ont accès. Selon la Cour d'appel du Québec :

Le devoir de loyauté ou *fiduciary duty* ne se rapporte pas à la qualité de la gestion des administrateurs, mais plutôt à leur comportement personnel. La loi leur impose d'être loyaux envers ceux qui leur ont confié la mission de gérer les actifs mis en commun. Ce genre de devoir s'intéresse davantage à la motivation des administrateurs plutôt qu'aux conséquences de leurs gestes. Autrement dit, l'intégrité et la bonne foi s'analysent en fonction des raisons qui poussent les administrateurs à agir et non à la lumière des résultats concrets de leurs actions.

L'obligation de diligence, quant à elle, touche le soin attentif, la conduite raisonnable de celui qui prend les décisions. Concrètement, l'obligation de diligence se manifeste par la présence aux réunions du conseil d'administration, l'obligation de se renseigner suffi-

samment avant d'agir, de faire enquête s'il y a soupçon d'une fraude d'un administrateur.

L'obligation fiduciaire des administrateurs leur interdit de se mettre en situation de conflit d'intérêts, c'est-à-dire de prendre des décisions à leur propre avantage au détriment de la société par actions.

Les conflits d'interprétation et les critiques

Ainsi, lorsqu'ils prennent une décision, les administrateurs doivent, en vertu de leur devoir de fiduciaire, considérer « l'intérêt de la société par actions ». Mais quel est cet intérêt ? Pendant longtemps, la primauté accordée à l'intérêt des actionnaires a exercé une influence marquante sur l'interprétation du devoir de loyauté des administrateurs et des dirigeants, en regard plus particulièrement de l'article 122 de la LCSA. Aussi surprenant que cela puisse paraître, l'obligation qu'impose cet article « d'agir dans l'intérêt de la société par actions ou de la personne morale » a été interprétée majoritairement par la jurisprudence et les auteurs comme signifiant « que les administrateurs et les dirigeants doivent agir dans l'intérêt des actionnaires, véritables bénéficiaires des activités de la société par actions »³. Selon un courant jurisprudentiel en *common law*, une telle interprétation interdirait même aux administrateurs de consacrer des ressources de l'entreprise à des activités charitables. Cette primauté accordée à l'intérêt des actionnaires était largement inspirée par la conception économique néoclassique de l'entreprise qui la définit strictement comme une unité de production (utilisant des intrants pour produire des extrants) pour réaliser, ce faisant, un maximum de profit. Cette vision fait abstraction des aspects légaux, sociaux, politiques de cette forme d'organisation.

La théorie du réseau des contrats particuliers nous aide à saisir un autre aspect de l'organisation, soit la mise en rapport d'acteurs participant à titres divers au processus productif. C'est du moins ce qu'on peut inférer du passage suivant :

[...] il y a un contrat entre les actionnaires et la société lorsqu'il y a souscription ou détention d'actions. Ce contrat oblige les parties à agir de bonne

foi. Le droit aux dividendes, le droit d'élire les administrateurs, le droit de participer aux assemblées, de se prononcer sur les changements importants de structure sont tous donnés par la loi. Mais l'élément fondamental demeure le contrat de souscription ou d'acquisition d'actions qui est à l'origine de ces droits⁴.

La théorie du réseau des contrats particuliers nous aide à saisir un autre aspect de l'organisation.

Ces façons restrictives et très mercantiles de concevoir l'entreprise et d'interpréter par ricochet le devoir de fiduciaire des administrateurs ont été critiquées à de nombreuses reprises et à des degrés divers par ceux qui croient qu'une évolution des lois régissant l'obligation fiduciaire est indispensable pour contrer les abus que provoque la règle de la maximisation des profits dans l'intérêt des actionnaires.

En 2002, la *Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises*, coprésidée par Edward Broadbent et Avie Bennett, déposait un rapport proposant une série de mesures visant à mieux responsabiliser les entreprises, notamment en reconnaissant le principe d'un *level playing field* et l'élévation du socle légal minimal en matière de protection des parties prenantes. Ces normes minimales, devoirs communs, devraient être respectées aussi bien à l'étranger qu'au plan national, par exemple en matière de respect des normes du travail et de l'environnement⁵. La Commission proposait, entre autres, des amendements importants à la LCSA de façon à préciser la nature exacte des obligations fiduciaires afin que les administrateurs et les dirigeants d'une compagnie soient désormais clairement autorisés à tenir compte de l'impact des activités de l'entreprise sur des groupes d'intérêts non détenteurs d'actions, soit ses employés, ses créanciers, ses clients, ses fournisseurs ainsi que les collectivités locales, en bref ceux qu'on désigne comme des *stakeholders*, des parties prenantes. Selon la Commission, la loi telle que rédigée et interprétée érige des obstacles artificiels qui empêchent les gestionnaires d'implanter une initiative de RSE rentable à long terme pour la société par actions. La Commission faisait donc la recommandation suivante :

Le droit corporatif devrait être amendé de façon à préciser la nature exacte des obligations fiduciaires des administrateurs à la lumière des principes de RSE. Plus spécifiquement, les lois en question devraient refléter les principes énoncés dans la décision *Teck Corporation c. Millar*. Il s'agirait ainsi de clarifier le principe suivant. Tant que les administrateurs ne négligent pas entièrement les intérêts des actionnaires au profit d'un intervenant qui ne détient aucune action, ils peuvent tenir compte des enjeux suivants dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions et de ce qu'ils jugent le meilleur intérêt de la corporation : a) l'impact des activités de l'entreprise sur ses employés, ses clients, ses fournisseurs et ses créanciers; b) leur impact sur les collectivités où l'entreprise fait affaires; c) les intérêts à court et à long termes de l'entreprise et des actionnaires⁶.

D'autres critiques vont plus loin et proposent d'élargir la notion de responsabilité fiduciaire aux groupes d'intérêts et de leur accorder un droit de regard sur les décisions de la direction. Ainsi, auraient accès au conseil d'administration des représentants des parties prenantes : syndicats, créanciers, communautés. D'autres font remarquer que des créanciers, les banques notamment, ont de fait accès aux conseils d'administration, ce que les syndiqués ne semblent pas rechercher. En droit américain, certains États ont adopté une *constituency legislation* reconnaissant expressément les intérêts de *stakeholders* autres que les actionnaires⁷.

Plus récemment, Joël Bacan, professeur de droit à l'Université de la Colombie-Britannique et ancien adjoint du juge Brian Dickson à la Cour suprême du Canada, dénonce, dans son essai intitulé *La corporation* et dans un film primé portant le même nom, la mission des grandes corporations américaines et canadiennes qui tend à correspondre en bonne partie au modèle idéal d'institution capitaliste défini par Milton Friedman en termes de recherche du profit maximum pour les actionnaires⁸. Selon lui, il faut remodeler la corporation en soumettant son mandat à des dimensions plus spécifiques de la vie sociale et ainsi l'obliger à rendre des comptes aux autres acteurs sociaux. Mais une telle transformation ne pourrait se faire que dans le cadre d'un projet plus vaste de réfection de l'ensemble de l'économie où les gouvernements démocratiques sont invités à assumer leurs responsabilités dans l'encadrement du monde corporatif⁹.

Le but, à long terme, est d'instaurer un ordre économique plus démocratique et plus humain; à court terme, le défi est de trouver des moyens pour contrôler efficacement les entreprises, c'est-à-dire pour les assujettir aux contraintes démocratiques et protéger les citoyens contre leurs tendances. La stratégie la plus appropriée, ou en tout cas la plus réaliste, est de renouveler la légitimité, l'imputabilité et l'efficacité de la réglementation gouvernementale¹⁰.

D'autres auteurs prétendent que la société par actions a une existence autonome, donc un intérêt distinct qui ne doit même pas prendre en considération les attentes des actionnaires ni des autres parties prenantes de la société! Enfin, de nombreux manifestants, présents sur les lieux des derniers sommets économiques internationaux, exigent une remise en cause draconienne de l'existence ou de la légitimité même des compagnies.

Ces conflits d'interprétation et de critiques faisaient en sorte que le jugement de la Cour suprême du Canada dans l'affaire Peoples était très attendu par les spécialistes et les administrateurs de personnes morales du pays, d'autant plus que le plus haut tribunal du pays ne s'était pas prononcé sur les devoirs des administrateurs depuis plus de 30 ans¹¹. Voyons maintenant les faits de l'affaire à l'origine de ce jugement.

L'affaire Peoples

C'est dans un contexte d'extrême concurrence au sein du commerce de détail que Wise Stores Inc. de Montréal réalisait enfin en 1992 un vieux rêve, celui d'acquérir de Marks & Spencer Canada Inc., une firme d'origine britannique, les 81 magasins à rayons Peoples. Leur propre chaîne de 50 magasins se trouvait à rejoindre un large réseau de succursales implantées à travers tout le Québec, et de l'Ontario à Terre-Neuve. Les ventes annuelles de Peoples se chiffraient à quelque 160 millions de dollars, mais le réseau connaissait des pertes d'environ 10 millions de dollars annuellement et éprouvait de grandes difficultés financières. L'achat de 180 magasins de Woolco par Wal-Mart n'allait pas peser légèrement dans la suite des choses. On se rappellera les faillites de Continental, Kresge, etc. qui allaient survenir au cours de cette décennie d'implantation des grandes surfaces.

Les frères Wise utilisent alors une formule populaire, celle des achats par effet de levier (*leverage buy out* ou LBO), c'est-à-dire par endettement, pour procéder à l'acquisition. La convention d'achat d'actions entre les Wise et Marks & Spencer Canada Inc. porte sur 27 millions de dollars, somme qui doit être versée sur une période de huit ans. Les conditions suivantes sont fixées : Marks & Spencer Canada Inc. prend les actifs de Peoples en garantie; aucune fusion entre Peoples et Wise ne peut se faire avant la fin du plein paiement à Marks & Spencer Canada Inc.; Peoples ne doit fournir aucune aide financière à Wise; les opérations financières et l'exploitation doivent demeurer séparées. Dès le début, ces conditions draconiennes mettent la nouvelle chaîne en difficulté. Leurs opérations ne peuvent effectivement fusionner. On doit faire des comptabilités parallèles, tenir séparée la gestion des stocks de marchandise. Wise entreprend néanmoins de rationaliser l'administration. Ces gains de synergie posent des problèmes graves. Les opérations administratives doublent de volume pour certains employés : la gestion de l'entrepôt commun à Ville Saint-Laurent devient un cauchemar en matière d'inventaire.

Les administrateurs de Wise se font alors conseiller par le vice-président à l'administration et aux finances de mettre en œuvre une politique d'approvisionnement commune qui fragmente la responsabilité des achats, Peoples s'occupant des achats en Amérique du Nord et Wise de ceux faits outre-mer. Peoples devait transférer à Wise la marchandise achetée et lui en réclamer le prix, et vice et versa. Comme 82 % de la totalité de la marchandise de Wise et de Peoples est achetée auprès de fournisseurs nord-américains, il en résulte que Peoples consent en apparence un important crédit commercial à Wise soit, au 30 avril 1994, un peu plus de 18 millions de dollars. Pour sa part, le personnel de Wise supporte un fardeau administratif croissant en raison des recherches de synergie et de rationalisation. Cette contrepartie semble avoir été mal évaluée par plusieurs acteurs du procès de première instance, d'où le procès intenté par le syndicat et le jugement qui s'ensuit. L'entreposage et la manutention de la marchandise au dépôt central de Ville Saint-Laurent n'ont pas permis de régler concrètement les problèmes de la gestion matérielle des stocks ni de clarifier les opérations comptables afférentes.

En raison de la grande compétitivité dans le secteur de la vente au détail, et entre autres de l'arrivée sur le marché d'un compétiteur de taille, Wal-Mart, Wise et

Peoples sont acculés à la faillite à la fin de 1994 devant les exigences de Marks & Spencer Canada Inc. et le retrait du soutien de crédit par la Banque Toronto Dominion (TD). Les actifs suffisent à rembourser presque entièrement le reliquat de la dette envers Marks & Spencer Canada Inc. Par contre, d'importantes créances de fournisseurs de Peoples demeurent impayées. Le syndic prétend alors que la politique d'approvisionnement adoptée par les administrateurs de Wise a favorisé les intérêts de Wise plutôt que ceux de Peoples et ce, en contravention des obligations prévues au paragraphe (1) de l'article 122 de la LCSA, soit leurs obligations de fiduciaire et de diligence. La question était donc de savoir si les administrateurs ont une obligation de fiduciaire et une obligation de diligence envers les créanciers de la société. En première instance, le juge Greenberg de la Cour supérieure du Québec¹² estime que les administrateurs de Wise, sans qu'il y ait eu fraude ou abus, ont manqué de diligence et de loyauté dans la gestion de Peoples, tout particulièrement en adoptant le système d'approvisionnement commun. Les frères Wise se trouvent alors condamnés à verser 6 millions de dollars au syndic de la faillite de Peoples sur la base combinée des articles 100(2) de la *Loi sur la faillite* et 122 de la LCSA. Le jugement qui a d'importantes conséquences financières pour les Wise et Chubb, leur assureur, est porté en appel. La Cour d'appel du Québec¹³ casse le jugement Greenberg et exprime sa réticence à assimiler les intérêts des créanciers aux intérêts supérieurs de la société. Le syndic porte l'affaire devant la Cour suprême du Canada qui accepte d'entendre la cause et de préciser la nature de l'obligation fiduciaire.

Le rejet du principe de primauté des actionnaires

Selon la Cour suprême du Canada, la preuve ne démontre pas qu'il y a eu déloyauté de la part des administrateurs de Wise. La Cour semble avoir retenu le concept d'entreprise naissante comme assise de son jugement. Autrement dit, les Wise cherchent à créer une meilleure entreprise. Les « défauts » du processus décisionnel sont donc reliés à la transition en cours, du fait aussi que les Wise sont, comme administrateurs, dirigeants et actionnaires principaux, les premiers intéressés à réussir dans l'implantation d'un réseau élargi. Le fait qu'il n'y ait pas eu décision formelle au conseil d'administration, aussi bien chez

Peoples que chez Wise relativement au nouveau régime d'achats, n'est pas retenu comme défaut de loyauté. La Cour statue que la firme n'est pas alors nécessairement vouée à la faillite. Les administrateurs de Wise n'avaient pas à agir d'abord en fonction des créanciers, dans la conjoncture donnée. Leur jugement d'affaire n'a pas été remis en question par la Cour. Leur devoir de fiduciaire devait s'exprimer à l'endroit de la personne morale en émergence.

La Cour d'appel du Québec casse le jugement Greenberg et exprime sa réticence à assimiler les intérêts des créanciers aux intérêts supérieurs de la société.

Pour en arriver à cette conclusion, la Cour tient compte des principes énoncés dans une décision d'avant-garde rendue en 1973 par la Cour suprême de Colombie-Britannique (l'équivalent de la Cour supérieure au Québec). Dans cette affaire, on reconnaissait que d'autres facteurs que le simple intérêt des actionnaires pouvait servir à déterminer les éléments que les administrateurs devaient prendre en compte dans une gestion au mieux des intérêts à long terme de la société. En effet, le juge Berger dans l'affaire *Teck c. Millar* (1972), 33 D.L.R. (3d) 288 (C.S.C.-B.) mentionnait ce qui suit :

Une théorie classique auparavant incontestable doit être abandonnée devant l'évidence des faits de la vie moderne. C'est effectivement ce qui s'est passé. Si, aujourd'hui, les administrateurs d'une société devaient tenir compte des intérêts de ses employés, nul n'alléguerait que, ce faisant, ils n'ont pas agi de bonne foi dans l'intérêt de la société elle-même. De même, si les administrateurs devaient tenir compte des répercussions pour la collectivité d'une politique que l'entreprise a l'intention d'appliquer et ne pouvaient, en conséquence, s'en tenir à cette politique, on ne saurait dire qu'ils n'ont pas tenu compte de bonne foi des intérêts des actionnaires (par. 42).

La Cour suprême du Canada va dans le même sens :

Pour ce qui est de l'obligation fiduciaire prévue par la loi, il est évident qu'il ne faut pas interpréter l'expression « au mieux des intérêts de la société »

comme si elle signifiait simplement « au mieux des intérêts des actionnaires ». D'un point de vue économique, l'expression « au mieux des intérêts de la société » s'entend de la maximisation de la valeur de l'entreprise (par. 42).

Les juges estiment que les administrateurs manqueraient à leur devoir de fiduciaire s'ils écartaient entièrement les intérêts des actionnaires afin de conférer, par exemple, un avantage à leurs employés. Cependant, en raison des termes mêmes de la LCSA :

Nous considérons qu'il est juste d'affirmer en droit que, pour déterminer s'il agit au mieux des intérêts de la société, il peut être légitime pour le conseil d'administration, vu l'ensemble des circonstances dans un cas donné, de tenir compte notamment des intérêts des actionnaires, des employés, des fournisseurs, des créanciers, des consommateurs, des gouvernements et de l'environnement (par. 42).

Notons que cette position rejoint dans les faits celle que défendait la *Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises* deux ans plus tôt, mais sans qu'on doive changer d'un iota la loi existante. Ainsi, la Cour retient que les intérêts de la société par actions ne se confondent pas avec ceux des actionnaires, des créanciers ni avec ceux de toute autre partie intéressée. En d'autres termes, contrairement à l'opinion du juge de première instance dans cette affaire, les administrateurs d'une société par actions ne sont pas les fiduciaires des intérêts particuliers des créanciers ou des autres groupes d'intérêts de la société, même pour une entreprise « au bord de la faillite », notion impossible à définir en droit. Cette mise en garde fait ressortir que l'intérêt de la société par actions comme personne morale a été défini par la LCSA comme la valeur suprême par rapport aux autres entités qui composent son environnement. Son existence autonome (et son développement en tant que « meilleure entreprise ») représente le critère prééminent pour ses dirigeants, même si, par ses opérations, elle se trouve affecter l'existence de communautés, de travailleurs, d'employés, de créanciers.

En utilisant leurs compétences au profit de la société lorsqu'elle a des difficultés financières, les administrateurs doivent essayer d'agir au mieux des intérêts de la société en créant une « meilleu-

re » société et éviter de favoriser les intérêts d'un groupe d'intéressés en particulier (par. 47).

Par conséquent, on peut s'interroger si, dans les faits, cette décision de la Cour, et l'interprétation qu'elle fait de l'article 122(1)(a) de la LCSA, sensibiliseront davantage les gestionnaires à la responsabilité sociale des entreprises, à l'éthique des affaires, au respect des déontologies professionnelles, au respect des lois en général, au Canada et à l'étranger. Cette interprétation plus précise de l'obligation fiduciaire aura certainement le mérite de faire disparaître l'épée de Damoclès qui semblait s'opposer à une éventuelle initiative de prise en compte des intérêts des autres parties prenantes de la société par actions, en atténuant la crainte de poursuites éventuelles. D'autres mesures pourraient par contre être nécessaires pour qu'une nouvelle culture d'entreprise prenne la place qui lui revient dans le monde contemporain. Les questions éthiques et sociales sont souvent perçues comme des freins au mandat premier de la compagnie qui est de maximiser la valeur de l'entreprise. Pour ce qui est des autres parties prenantes, si leurs droits sont brimés, quels sont les recours disponibles dans la LCSA et le C.c.Q. ?

Les juges estiment que les administrateurs manqueraient à leur devoir de fiduciaire s'ils écartaient entièrement les intérêts des actionnaires afin de conférer, par exemple, un avantage à leurs employés.

Les recours

Comme la Cour suprême du Canada l'a bien démontré, la société par actions est la seule destinataire du devoir de loyauté des administrateurs. Par conséquent, elle seule peut intenter un recours direct s'il y a contravention à ce devoir; les autres parties prenantes n'ayant pas de recours direct contre les administrateurs en cas de violation de ces devoirs. Cependant, la Cour a fortement rappelé la possibilité pour deux parties prenantes, les actionnaires et les créanciers touchés par les opérations corporatives, de se faire reconnaître comme plaignants, par recours indirect, le recours pour oppression ou abus de droit, aussi prévu dans la LCSA. En effet, l'article 241(2)(c) autorise un tribunal à accorder un redressement si :

[...] la société ou l'une des personnes morales de son groupe [...] abuse des droits de détenteurs de valeurs mobilières, créanciers, administrateurs ou dirigeants, ou se montre injuste à leur égard en leur portant préjudice ou en ne tenant pas compte de leurs intérêts :

[...] soit par la façon dont ses administrateurs exercent ou ont exercé leurs pouvoirs¹⁴.

Ainsi, les actionnaires et les créanciers pourront, en cas de comportements abusifs et injustes à leur égard de la part de la société par actions ou de ses administrateurs, obtenir la protection de leurs intérêts en recourant au tribunal qui a, en pareil cas, des pouvoirs quasi illimités de redressement. Ce recours n'est pas ouvert aux autres parties prenantes. « C'est donc dire qu'un employé congédié par la société ne bénéficie pas à ce titre du recours, même s'il est par ailleurs actionnaire ou administrateur »¹⁵.

Les autres parties prenantes devront donc se rabattre sur un recours en responsabilité extracontractuelle figurant aux articles 1457 du *Code civil du Québec* et 122(1)(b) de la LCSA. Lus ensemble, ces articles prévoient que les administrateurs et les dirigeants doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, « agir... avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente » et ce, de manière à ne pas causer de préjudice à autrui. Pour savoir s'il y a eu une faute de diligence de la part des administrateurs, les tribunaux examinent s'ils ont pris une décision raisonnable et non pas la meilleure décision. Selon la Cour suprême du Canada :

[...] dès lors que la décision prise conserve un caractère raisonnable, le tribunal ne devrait pas substituer son avis à celui du conseil [d'administration], même si les événements ultérieurs peuvent avoir jeté le doute sur la décision du conseil (par. 65).

La Cour se réfère explicitement à la réserve des tribunaux vis à vis des jugements d'affaires (*business judgment rule*), estimant que les administrateurs sont généralement, dans des circonstances données, et avec des données imparfaites, capables de décider au mieux des intérêts corporatifs. Par conséquent, ce recours est considérablement restreint, car il devient très difficile pour une partie prenante d'établir que les

administrateurs ont manqué à leur obligation de diligence.

Les actionnaires et les créanciers pourront, en cas de comportements abusifs et injustes à leur égard de la part de la société par actions ou de ses administrateurs, obtenir la protection de leurs intérêts en recourant au tribunal qui a, en pareil cas, des pouvoirs quasi illimités de redressement.

Conclusion

Le cadre décisionnel des administrateurs de sociétés par actions canadiennes, tel qu'interprété par la Cour suprême du Canada, a naturellement une portée très large puisqu'elles opèrent aux États-Unis et dans le monde entier. Seul l'État peut, s'il n'abdique pas sa responsabilité propre, indiquer aux sociétés par actions, ainsi qu'à l'ensemble des acteurs sociaux, le socle commun des observances et règles propres à assurer le bien-être commun sans lequel la vie sociale ne peut exister. L'État peut le faire, pour la collectivité, s'il conserve évidemment son pouvoir de contrainte et de sanction. Ce que la mondialisation néolibérale portée par les grandes corporations cherche à éroder.

L'application du principe du *level playing field*, c'est-à-dire l'expression de devoirs communs aux entreprises édictés par l'État et la démocratie, est d'une importance capitale mais se trouverait menacée s'il y avait abdication et « course à la hausse » au recrutement corporatif, comme c'est le cas au Delaware¹⁶. L'intention du Québec, annoncée par le ministre des Finances, de déréglementer l'incorporation mérite d'être suivie de très près, sinon la concurrence à la baisse au sein de l'ordre juridique canadien pourrait sacrifier la RSE sur l'autel corporatif et aurait pour effet d'annuler les avancées canadiennes en matière de droit des affaires. ■

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier le professeur Stéphane Rousseau de l'Université de Montréal pour ses judicieux commentaires et monsieur Roger de la Sablonnière pour l'aide apportée en matière documentaire. Au moment de mettre sous presse, nous prenons connaissance de la publication de la *Revue*

canadienne du droit du commerce intitulée « Symposium on the Supreme Court's Judgment in the Peoples Department Stores Case ». Voir le vol. 41, p. 167 à 246.

Notes biographiques

Marc-André Morency est professeur de sociologie au Département des sciences humaines à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Jeanne Simard est avocate et professeure de droit au Département des sciences économiques et administratives à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Notes et références

¹ *Magasins à rayons Peoples inc. (syndic de) c. Wise*, Cour suprême du Canada, 29 octobre 2004.

² Au provincial, les différentes lois qui régissent les compagnies traitent de ces obligations avec un libellé semblable. Entre autres, les articles 321 et 322 du *Code civil du Québec* spécifient ceci : « L'administrateur est considéré comme mandataire de la personne morale. Il doit, dans l'exercice de ses fonctions, respecter les obligations que la loi, l'acte constitutif et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés ». « L'administrateur doit agir avec prudence et diligence. Il doit aussi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale. » L'article 123.83 de la *Loi québécoise sur les compagnies*, quant à lui, mentionne : « Les administrateurs, officiers et autres représentants de la compagnie sont considérés comme des mandataires de la compagnie ».

³ Crête, R. et S. Rousseau (2003). *Droit des sociétés par actions; principes fondamentaux*, Montréal, Éditions Thémis, p. 83.

⁴ Morisset, A. et J. Turgeon (2004). *Droit corporatif canadien et québécois*, Farnham, Publications CCH Ltée, 2 vol. (f. mobiles), p. 21-110.

⁵ Morency, M.-A. et J. Simard (2003). « La responsabilité sociale des entreprises : vers un nouveau consensus canadien », revue *Organisations et territoires*, vol. 12, n° 2, p. 101-108.

⁶ Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, *Rapport final : une nouvelle*

équation; les profits et les responsabilités des entreprises à l'aube du 21^e siècle, janvier 2002, p. 24. Ce document peut être consulté à l'adresse suivante :

<http://www.corporate-accountability.ca>.

⁷ Rousseau, S. (1997). « Chronique bibliographique », *Cahier de droit*, vol. 38, p. 462-467; Martel, P. (2001), « Les devoirs de loyauté des administrateurs de sociétés par actions fédérales – impact du Code civil du Québec », *Revue du Barreau*, tome 61, p. 323-394.

⁸ Bacan (2004), *op. cit.*

⁹ Pour une analyse plus poussée de cette perspective dans le cadre européen, voir; Aglietta, M. et A. Rebérioux (2004). *Dérives du capitalisme financier*, collection présentée par R.M. Solow, Paris, Éditions Albin Michel, 394 p.; Lordon, F. (2003). *Et la vertu sauvera le monde... Après la débâcle financière, le salut par l'«éthique» ?*, Paris, Éditions Raisons d'agir, 125 p.

¹⁰ Bacan (2004), *op. cit.*, p. 175.

¹¹ Gray, W.D. (2003), « Peoples v. Wise and Dylex : Identifying Stakeholder Interests Upon or Near Corporate Insolvency – Stasis or Pragmatism ? », *Canadian Business Law Journal*, vol. 39, p. 242-261.

¹² [1999] R.R.A. 178 (C.S.) (résumé).

¹³ [2003] R.J.Q. 796 à 818 (C.A.).

¹⁴ La personne qui demande un redressement en cas d'abus de droit doit, de l'avis de la Cour suprême du Canada, être visée par la définition de « plaignant » que l'on trouve à l'article 238 de la LCSA : a) le détenteur inscrit ou le véritable propriétaire, ancien ou actuel, de valeurs mobilières d'une société ou de personnes morales du même groupe; b) tout administrateur ou dirigeant, ancien ou actuel, d'une société ou de personnes morales du même groupe; c) le directeur; d) toute autre personne qui, d'après un tribunal, a qualité pour présenter les demandes visées à la présente partie.

¹⁵ Martel, M. et P. Martel (2005). *Les compagnies au Québec. Les aspects juridiques*, Montréal, Les Éditions Wilson & Lafleur, Martel, Ltée, p. 31-83.

¹⁶ Poulin-Goyer, G. (2005). « Droit commercial : une chirurgie plastique aux traits du Delaware. La souplesse de l'État américain intéresse le Québec », *Le Devoir*, 10 janvier 2005, p. B-1.

La symbolique identitaire territoriale : reflet d'une culture manifeste

Le cas québécois

Pierre Bérubé

Institut Québec-Europe : un patrimoine commun

Dans la chrétienté, l'expression du sentiment d'appartenance à l'État a toujours incité les sociétés à commémorer le « Saint » du pays en lui dédiant la basilique officielle de la patrie.

Ici, dans la capitale du Québec, le monument que constitue l'église Saint-Jean-Baptiste est déjà un objet de désistement ou de liquidation, qui sait ?

Pratiquant ou non, deniers ou non, voilà donc des aboutissements et conclusions de notre culture particulière et contemporaine qui oublie ou renie.

Identité, notion d'appartenance et spécificité

Il est impossible d'examiner le fondement du concept de l'identité sans se référer obligatoirement à la notion foncière de l'appartenance. S'identifier, c'est avant tout « appartenir ». Et appartenir, c'est recevoir, accepter et défendre toute une gamme de caractéristiques qui nous différencient et nous distinguent intrinsèquement.

En fait, on ne peut aborder le thème de l'identité sans se rapporter aux principes et aux rudiments qui conditionnent nos repères d'appartenance. Ce sont ces repères qui marquent, somme toute, notre particularité de la sorte. C'est donc à partir de **cette façon d'être différent ou particulier** que nous sommes constamment et instinctivement appelés à défendre, sauvegarder et garantir ces valeurs qui nous différencient de l'ensemble ou de « l'universalité ». Les besoins de développement (tant économique, social que culturel)

et les relations de pouvoir qui s'ensuivent nous appellent à défendre nos intérêts, c'est-à-dire nos besoins et nos priorités basés sur notre condition différente et particulière.

Différents modes d'expression identitaire

Être particulier et appartenir (vouloir appartenir) à ses valeurs propres, cela concerne aussi bien l'individu qu'un groupe d'individus désirant se distinguer. L'individu, dès sa naissance, est appelé à développer les caractéristiques qui marquent son authenticité. Baptême, enregistrement et autres rituels de reconnaissance sont tous des gestes significatifs qui promulguent l'existence et l'appartenance exclusives de cette personnalité. Ainsi, donner un nom, « appeler » quelqu'un, constitue la première impulsion qui initie l'existence propre de l'individu.

**Nommer sa famille, son association,
son institution, sa ville, sa région ou
son pays, c'est aussi faire connaître sa
personnalité filiale commune, ses critères
d'appartenance et ses « couleurs ».**

Il en est de même pour un ensemble d'individus qui, par leur filiation, introduisent une unité de regroupement exclusif. Les appeler, c'est aussi désigner leur

personnalité et leurs caractéristiques propres. Nommer sa famille, son association, son institution, sa ville, sa région ou son pays, c'est aussi faire connaître sa personnalité filiale commune, ses critères d'appartenance et ses « couleurs ».

Depuis les origines de l'humanité, on peut se demander ce qui a inspiré l'élaboration de tant de manières d'exprimer le caractère distinctif de son espèce. En fait, l'environnement physique et psychique conditionne l'expression propre de l'entité et constitue l'indivisible source de référence. Cela est normal puisque l'entité qui désire exprimer son caractère particulier et

sa marque de référence va chercher dans des valeurs qui l'entourent et la conditionnent celles qu'elle considère aptes et démonstratives pour la représenter ou la définir.

L'expression identitaire passe donc par une incommensurabilité de signes ou de gestes qui évoquent, pour une entité, les valeurs qu'on veut lui prêter. Ces signes figuratifs issus de l'environnement, du vécu ou de l'héritage de l'entité sont **concrets ou abstraits**, et même **imaginaires**. Ce qu'il faut donc discerner, c'est ce qu'ils veulent dire ou ce que l'on veut leur faire dire¹. Ainsi, l'expression gestuelle (folklore, etc.), l'expression imagée (drapeaux, blasons, logos, etc.) ou l'expression auditive (chants, hymnes, slogans, cris de ralliement, etc.) constituent des représentations propres de référence et de convergence qui confirment et démarquent l'identité commune et consolident l'appartenance à une unité communautaire ou sociale quelconque.

Et de là... la culture

Le bagage culturel : être ce qu'on est

Du sentiment d'appartenance à ses valeurs, dont découlent les différentes expressions singulières de l'identité, s'exprime l'ensemble des caractéristiques qui définissent « la culture » d'une entité donnée. En fait, la culture est déterminée par tous les éléments spécifiques et collectifs qui caractérisent la personnalité d'une entité (nationale, régionale, locale, associative, individuelle, etc.)². Aborder l'analyse de la culture d'une entité, c'est vouloir décoder et expliquer le caractère distinctif qui l'individualise. Par conséquent, développer sa personnalité (personnalité culturelle), c'est soutenir, animer et accélérer l'évolution de ses valeurs propres.

La culture versus l'éducation

On ne peut prétendre qu'un individu ou une société « n'a pas de culture ». Nous sommes, en effet, tous dépositaires d'un bagage de valeurs et de notions qui modèlent et marquent notre personnalité. Celle-ci diffère des autres de par les caractéristiques propres qui l'ont érigée. Quelle soit pauvre ou riche, cela peut s'évaluer, s'apprécier ou s'estimer objectivement ou non. Mais on ne peut prétendre qu'une entité n'a pas de culture; il s'agit là d'un concept irrationnel. La richesse ou la pauvreté d'une quelconque entité et l'ex-

pression distinctive de sa culture sont donc déterminées par la nature, la capacité et la qualité de l'environnement qui conditionnent son développement. Dans un environnement favorable, les valeurs de l'éducation et de la diffusion de la connaissance sont avantagées et consolident la santé et l'équilibre de l'entité. Dans un environnement pauvre, les moyens déclinent et ce sont les bases mêmes de la connaissance, de l'éducation et de la conscience de sa condition culturelle qui s'étiolent. C'est pourquoi, dans le langage populaire, lorsqu'on veut exprimer qu'une personne ou une communauté « n'a pas de culture », on désire tout simplement exprimer qu'il y a là un manque au niveau de la connaissance ou de l'éducation, ou une pauvreté dans l'expression littérale de sa personnalité.

Tendance et force de dilution

Outre les éléments intérieurs et spécifiques qui érigent la personnalité de l'entité et conditionnent son expression culturelle, il y a toute l'influence des autres composantes extérieures en relation avec celle-ci qui élargit le cadre typique de « l'exclusivité ». Les relations mutuelles et les échanges culturels permettent certes d'enrichir le milieu. Cela est incontestablement admis. Mais il est aussi démontré qu'une culture qui s'impose au détriment d'une autre la dégrade ou l'abâtardit. Lorsque l'échange n'a plus comme effet d'augmenter la teneur ou la valeur culturelle, mais au contraire a pour conséquence de détruire et d'altérer les fondements caractérisant la personnalité culturelle de l'entité, il s'agit d'un phénomène déstabilisant transposé sous différents vocables : assimilation, expansionnisme, colonialisme, etc. Les grandes tendances de masse telles la mondialisation ou l'américanisation (à titre d'exemples) sont des phénomènes effectifs actuellement en cause. Les mouvements de réorganisation de l'État ou de territoire initiés par différentes administrations (qui occasionnent le démantèlement ou la dilution de quelque façon des entités réelles) constituent aussi des forces immédiates de déstabilisation de celles-ci. Mutiler les frontières des entités culturelles ou les noyer avec d'autres entités hétérogènes sont des phénomènes souvent liés à des besoins dit de « rationalisation » ou de « relations de pouvoir »³.

Le cas québécois, une conjoncture notoire

Si l'on avance qu'une entité réelle se définit par l'adjonction d'une foule de caractéristiques singulières, et

que de son expression typique en découle une culture unique, on peut dire aisément que la culture québécoise procède d'une combinaison de circonstances tout à fait exclusives. Le rayonnement de sa culture en atteste la nuance et la coloration vis-à-vis de l'ensemble. Le but de cette analyse n'est pas d'en illustrer l'étalage. Mais le simple fait de souligner qu'il s'agit là d'une société de souche française, établie au nord d'un continent anglophone, régie par un code civil distinctif, à l'intérieur d'un système parlementaire britannique et limitrophe d'un voisin aussi influent que les USA illustre bien l'existence d'une société originale.

Un rappel collectif

On peut ainsi récapituler sommairement que l'environnement naturel québécois (de grands espaces, une hydrographie développée, un climat nordique, des ressources agricoles et forestières substantielles, un mode de production d'antan relié à diverses industries du domaine primaire), l'héritage culturel français et religieux ainsi qu'un système organisationnel de style britannique ont permis d'ériger les assises subjectives permettant de façonner un contexte référentiel propre à cette société globale qui, par son art et ses traditions, reflète une culture unique et solidaire.

Les forces positives de référence et l'appartenance ont fait croître des mouvements de solidarité tout à fait distinctifs et originaux. On n'a qu'à penser, entre autres, aux grandes corvées d'alors et à l'initiation au mouvement communautaire des Caisses populaires.

À l'opposé des forces mobilisatrices, la robustesse de la gouverne coloniale, qui imposa les façons de gérer et les valeurs de la mère patrie britannique, a érigé la réalité sociale par cette parodie qui esquisse la collectivité (canadienne-française) ainsi : « Le gouvernement et le commerce (business) sont du ressort des Anglais et la langue et la religion concernent les Français »...

C'est sur cette toile de fond condensé, c'est-à-dire :

- le développement des intérêts propres à sa société de souche originale;
- la sollicitude communautaire;
- l'adaptation ou la résistance relative à celle-ci quant aux codes et coutumes, modèles politiques et

économiques transmis par le pouvoir (colonial) supérieur;

- le nouvel ordre structurel de l'État à instituer;

que se sont tissées les assises du développement d'une culture nationale particulière.

C'est ainsi que les forces de consolidation propre par rapport aux forces de dilution dans un environnement respectif ont favorisé le caractère unique de l'entité québécoise et son expression originale au plan culturel.

Les forces positives de référence et l'appartenance ont fait croître des mouvements de solidarité tout à fait distinctifs et originaux.

Une composante régionale jeune et indécise

À partir de cette réflexion relative à l'identité et à la culture québécoise, on ne peut se référer seulement qu'à son aspect d'ensemble. Le Québec hérite de plusieurs composantes régionales dont l'environnement et le mode de production ont façonné nombre de collectivités respectives. Les caractéristiques géographiques ont érigé les us et coutumes de leurs habitants respectifs. De l'Abitibi à la Gaspésie et les Îles ainsi que de l'Estrie au Saguenay-Lac-Saint-Jean et le Nunavik, ce sont toutes des façons de faire et d'adaptation au territoire qui se sont développées dès lors.

Il faut soulever le cas des parties prenantes de l'entité québécoise. On a tendance à oublier que le développement de l'ensemble de la communauté nationale ne pourra cheminer qu'en mettant en valeur les caractéristiques propres des composantes du Québec global. Autant les forces de consolidation permettant l'union des intérêts communs et favorisant un développement intégré sont bonnes pour l'ensemble national, autant cela vaut pour une communauté régionale qui regorge de caractéristiques propres et rassembleuses.

Néanmoins, il faut préciser que l'établissement de l'écoumène sur le territoire québécois et le développement des différentes entités régionales datent d'une époque encore récente. Bien des régions en périphérie n'ont même pas encore atteint leur centenaire! De cette histoire nouvelle et d'une population relative-

ment restreinte étalée sur un vaste territoire, peu de circonscriptions ou de divisions administratives ou politiques ont marqué par le passé l'organisation territoriale et la référence spatiale à cet égard. En fait, le comté municipal et le comté électoral (qui la plupart du temps se superposaient) ont été pendant longtemps (quelque 150 ans) le seul forum où les élus ont pu comparer leurs expériences. Les districts judiciaires et de recensement, par exemple, ont influencé bien marginalement l'organisation sociale et les populations. Il faut dire que le diocèse fut plus effectif à cet égard. On n'a qu'à penser à toutes les associations (souvent religieuses) et organismes créés à partir de l'entité diocésaine. Les grandes régions administratives et la majorité des différents territoires d'intervention des ministères et organismes publics ne datent environ que d'une cinquantaine d'années.

Cela permet d'avancer que la notion de référence territoriale, les forces de cohésion régionales et l'évocation, voire la mémoire quant au sentiment d'appartenance au coin de pays demeurent un concept fragile. En fait, les constituantes intérieures ne sont pas encore consolidées, étant récentes, et les interminables réaménagements territoriaux et administratifs n'ont fait qu'activer l'hétérogénéité d'esprit à l'égard de la terre commune. Le sentiment d'appartenance à sa région et l'esprit d'identité qui conditionne la cohérence et l'adhérence, l'élan commun et le développement social intégré en sont directement affectés. Ce thème « régionaliste » sera traité de même manière dans cette analyse d'ensemble qui concerne l'identité et la culture québécoise.

L'expression de référence identitaire à sa culture propre constitue une force mobilisatrice tout à fait gratuite et renforce le vécu collectif, les affinités et les liens communs.

**La symbolique identitaire :
outil de conviction et d'expression
du sentiment d'appartenance**

Si le sentiment d'appartenance et sa manifestation s'expriment par l'expression des caractéristiques spécifiques d'une communauté – ce qui représente sa « culture » – la symbolique identitaire⁴ en esquisse ainsi la référence démonstrative de première ligne.

Un dynamisme gratuit

Depuis la nuit des temps⁵, afin de définir, marquer et préciser encore plus la singularité ou l'individualité de l'espèce, l'humanité définit et déploie une multitude de symboles qui dépeignent les traits, la nature et même les buts qui les conditionnent. Ils constituent des représentations de référence et de ralliement qui confirment et démarquent l'identité commune et qui réaffirment l'appartenance à la communauté ou à l'ensemble.

Ils répondent à ce besoin inné de montrer sa différence, de faire valoir sa spécificité et de défendre son authenticité et les valeurs qui assurent sa survie et ses fondements (sociaux, culturels, économiques, etc.). Ces outils de démonstration sont d'ailleurs davantage exploités dans les moments de compétition, de défense ou « lorsqu'il faut se faire valoir »⁶. Par conséquent, l'expression de référence identitaire à sa culture propre constitue une force mobilisatrice tout à fait gratuite et renforce le vécu collectif, les affinités et les liens communs.

Le phénomène nouveau de la symbolique à l'heure de la haute vitesse

Jamais comme aujourd'hui la représentation symbolique n'a pris une telle dimension. Dans un monde de communication, de haute vitesse et de rationalisation des idées et des moyens, la consolidation des expressions et des messages s'ensuit. Un image (en l'occurrence un signe, un symbole) vaut mille mots, dit-on...

De l'Internet à bien d'autres moyens de diffusion expresse, les symboles d'expression identitaire (notamment les symboles de référence territoriale) se véhiculent à un rythme effarant. Ces moyens marquent-ils davantage le ralliement, l'appartenance et les références locales, régionales ou nationales ?

L'Internet, les nouvelles chaînes spécialisées de télévision ou la diffusion de l'information, de la culture ou de l'éducation par vidéocassettes font partie des nouvelles pratiques culturelles de développement. Cette nouvelle complémentarité des médias contribue à façonner ce nouveau paysage socioculturel. Au point d'ailleurs que certaines frontières auxquelles nous nous étions habitués tendent à s'estomper.

Dans ce contexte, assiste-t-on à un phénomène d'affaiblissement ou de brouillage de nos frontières de

référence, ou s'agit-il plutôt d'un renouvellement des outils de diffusion ? Comment se traduit la représentation symbolique par rapport aux territoires d'appartenance locaux, régionaux ou nationaux ? Chose certaine, l'utilisation du symbole dans notre monde moderne devient davantage un outil d'expression tangible, rapide et efficient⁷.

Le Québec : expression culturelle distincte et expression symbolique trouble

Qui exprime son nom et dévoile sa bannière invoque automatiquement une référence relative au sentiment d'appartenance à sa culture. Qu'en est-il donc de l'image ou de la représentation, au Québec particulièrement durant cette période de transformation, des méthodes de diffusion et des nouvelles relations et communications virtuelles et à haute vitesse ? Si l'on se fie à ce qu'on perçoit actuellement tant au plan national que régional, on peut facilement déduire que l'ambivalence s'exprime à souhait.

Depuis plus de deux siècles, notre société se voit diriger simultanément par différents niveaux de gouvernement ou d'administration (fédéral, provincial, régional divers, supra municipal et municipal), et sans cesse elle doit assimiler ces références identitaires. Tant au plan de l'octroi des services qu'à celui de la représentation ou de la participation aux responsabilités civiles, notre sentiment d'appartenance nationale, régionale et locale est sollicité. Les résultats d'études et de sondages divers nous confirment cet embrouillement dans l'expression de notre sentiment d'appartenance.

L'influence de la symbolique comme facteur de référence identitaire devient davantage un outil de sensibilisation et de mobilisation à l'intérieur de nos sociétés modernes et relationnelles.

Cette emphase qu'ont nos voisins du Sud à exposer, d'une façon naturelle et spontanée, leurs symboles d'identité nationale ou régionale parallèlement à notre relative contingence ou gêne à exercer un même type de manifestation, justifie en soi un questionnement. L'enchevêtrement facilement perceptible des messages de référence nationale ou régionale est aussi un indice qui caractérise une forme de particularité de

notre expression identitaire. L'analyse cherche à démystifier la situation et veut apporter une réflexion sur ces circonstances qui conditionnent ce comportement singulier concernant notre référence identitaire globale et régionale.

Un rappel historique d'une symbolique embrouillée

L'expression culturelle du fait distinctif de la société québécoise s'exprime par delà les années par une symbolique aussi embrouillée que déroutante. Il faut croire qu'une population pareillement partagée quant à son appartenance nationale se reflète aussi par une symbolique pareillement multiforme⁸. Ce bref rappel des étapes relativement récentes de l'expression symbolique et officielle du Québec nous montre la déficience concernant l'expression de la réalité québécoise via les manifestations publiques et conventionnelles désignant le peuple et la culture québécoise.

Ainsi, il faut se souvenir qu'il y a à peine soixante ans, la bannière britannique flottait encore sur le parlement du Québec et les ministères et organismes du « gouvernement provincial ». L'Union Jack constituait le symbole identitaire de l'État. Pendant presque 200 ans, l'ambiguïté s'inaugurait et s'organisait sur ce plan au Québec. Pour les Anglophones du Canada, cette symbolique constituait une prolongation normale de l'appartenance à la mère patrie⁹. Cependant, pour les francophones du Québec, l'anachronisme identitaire s'instituait et l'on devait commencer illico à « apprendre » à biaiser un aspect fondamental et officiel de notre expression collective et culturelle.

Comme preuve flagrante que cette dissymétrie ne pouvait tenir ou continuer, les symboles nationaux canadiens – absolument fondamentaux (tels le drapeau unifolié et l'hymne national « Ô Canada ») – furent empruntés du terroir ou de l'héritage de cette même communauté francophone en manque de « rationalité » symbolique à cet égard.

En outre, malgré l'adoption d'un drapeau québécois en 1948, les Québécois ne se sont jamais véritablement remis de ces dispositions politiques du passé qui les ont amenés à accepter des symboles et des attributs devant les représenter, mais qui ne reflétaient en rien leur personnalité ou leur identité culturelle.

Il faut se rappeler que, dans les années 1960 et 1970, il n'y a pas si longtemps, lorsqu'on voulait souligner

les événements officiels (fêtes, parades, assemblées, etc.), on pavoisait indiciblement avec divers drapeaux et étendards combinés : le drapeau bleu avec le « M » de Marie s'entrecroisait avec le fleurdelysé, le drapeau du Sacré-Cœur avec l'Union Jack, le Red Ensign avec le drapeau du Vatican, etc. Le besoin inné d'expression et d'appartenance culturelles retentissait bien, mais la compréhension de la signification symbolique en liesse ne constituait qu'un vide référentiel en soi.

Par surcroît, qu'en est-il de toutes ces références symboliques monarchiques qui rappellent doucereusement un passé dépréciatif et minoratif de notre société et qui évoquent les souvenirs d'une circonstance de défaite et de soumission historique ?

Se donner des symboles représentatifs permet officiellement de se confirmer et « d'exister ». Or, aucune loi québécoise ne peut être en vigueur si elle n'a pas reçu la sanction royale. Des signes aussi palpables que la monnaie, les lettres de créances, les timbres à l'effigie de la Souveraine, les terres de la Couronne, la Gendarmerie royale, la Cour du Banc de la Reine, etc. ne sont que quelques manifestations qui expriment bien clairement cette réalité contrefaite.

Par conséquent, au début des années 2000, qu'en est-il de cette représentation majeure qui transcende encore la réalité québécoise, contrarie sa personnalité, exige des fonds publics et fige comme depuis toujours l'aberration comme norme et cela, à une époque où l'âge colonial est depuis longtemps révolu ?

La résonance contemporaine

De cette forme de « soumission symbolique », devenue pratiquement la norme, ne faut-il pas se surprendre aujourd'hui que toute discussion et même débat sur le pavoisement ou autre type d'expression nationale réveille chez nous le complexe identitaire, ce vieux système défectueux devenu tabou ?

L'influence de la symbolique comme facteur de référence identitaire devient davantage un outil de sensibilisation et de mobilisation à l'intérieur de nos sociétés modernes et relationnelles. Les événements du 11 septembre aux États-Unis et les dernières élections présidentielles en France ont été sans conteste les plus récentes manifestations d'envergure qui ont témoigné de l'importance de ce phénomène de rassemblement par l'émission de symboles de références au territoi-

re¹⁰. Ici, on se confond dans l'éteignoir, le neutralisme et l'option rassurante du « pas de chicane de drapeaux! ».

On peut se demander comment un développement culturel permettant la mise en valeur des intérêts et des particularités communes pourra se faire si l'on n'arrête pas d'embrouiller les références à la communauté régionale.

Une tendance persistante et démobilisatrice

Dénommer et se donner des signes et des symboles caractéristiques, c'est vouloir consolider et garantir sa spécificité. C'est le sommet, la confirmation ultime et l'attestation manifeste et « palpable » de sa personification (individuelle, familiale, régionale, nationale, commerciale, institutionnelle, sociale, etc.).

La confirmation ou la ratification représentative de l'entité québécoise et de ses composantes régionales, telle qu'énoncée, a donc subi des insuffisances, sinon des absences dans le passé. Il s'agit d'un germe de dilution ou de brouillage des esprits de référence qui altère la solidarité. Ce problème d'identité devient pratiquement une caractéristique spécifique de ce Québec distinct qui persévère dans ce dispositif d'inconscience et de désordre émotif au plan culturel.

- Au plan d'ensemble de la société québécoise, la référence à la nation devient davantage ambiguë. De la Commission de la capitale nationale à Québec à la Commission de la capitale nationale à Ottawa, des parcs nationaux du Québec aux parcs nationaux fédéraux, de la fête nationale du Québec à la fête nationale du Canada, de l'Ordre national du Québec à l'Ordre national du Canada, etc., on ne sait plus très bien où en est la nation. Si l'on ajoute en boutade le paradoxe de l'adoption des lois « d'ici » sanctionnées par la représentante de la Couronne britannique, il y a de quoi se questionner sur les reflets et symboles fondamentaux de l'identité culturelle québécoise.
- Au plan régional, les enchevêtrements administratifs, les redécoupages territoriaux et les redesignations des entités organisationnelles n'en finissent plus. On peut se demander comment un développement culturel permettant la mise en valeur des inté-

rêts et des particularités communes pourra se faire si l'on n'arrête pas d'embrouiller les références à la communauté régionale.

En une vingtaine d'années environ, on a érigé les MRC qui avaient certes des racines historiques solides; on a aussi désigné de nouvelles régions administratives, dessiné et appelé de nouveaux territoires de commissions scolaires qui n'ont rien à voir avec les précédentes. La Commission de la représentation électorale du Québec redéfinit le territoire des circonscriptions après chaque élection (prévu dans la loi) et reconditionne l'appartenance des populations indéfiniment¹¹. Et il y a aussi la même commission au plan fédéral qui poursuit le même processus. Et que dire des derniers mouvements de regroupements municipaux qui ont vu poindre une pléthore de nouvelles désignations relativement aux arrondissements, districts et même des municipalités aussi importantes que Chicoutimi ou Hull, à titre d'exemple ?

De l'appartenance à un même coin de pays au centre du Québec, appelé Amiante, Bois-Francs, Estrie, Cantons de l'Est ou Centre-du-Québec¹², il y a de quoi donner un vertige référentiel. Il n'y a pas si longtemps, la Mauricie fut appelée « Centre-du-Québec » au plan administratif et « Cœur-du Québec » pour les fins de promotion touristique du gouvernement du Québec. Il ne s'agit encore là que d'un exemple démontrant l'enchevêtrement identitaire, même au plan de l'appellation. C'est ainsi que la superposition des messages identitaires ou des symboles de référence hétérogènes se développe et entremêle les esprits de différentes façons.

Communauté, mémoire, fidélité

Enfin, une communauté nationale ou régionale qui néglige de telle façon une facette aussi importante de sa personnalité culturelle vient à délayer ses références et ses racines mobilisatrices et représentatives. Le sentiment d'appartenance, « ce ciment communautaire », doit faire l'objet d'une sensibilisation accrue auprès des autorités qui ont une influence ou une responsabilité vis-à-vis de la détermination, de la désignation et de la reconnaissance d'une entité représentative et distinctive. Cette lecture sur la symbolique identitaire territoriale est au cœur même des choix et des outils concrets favorisant la solidarité, l'union des intérêts communs et le développement de la culture propre à l'entité.

Il est important de savoir, de comprendre et de statuer sur ce qu'est sa communauté; signifier, valoriser et enseigner sa mémoire et ses racines; et inculquer aux dirigeants qui décident et statuent sur ces balises de rechercher ou de poursuivre un esprit de fidélité concernant ces facteurs de référence qui cautionnent l'entité culturelle (et ne pas la diminuer).

La symbolique identitaire est devenue au Québec un outil incontournable et nécessaire pour contrer cette disposition sociale encline à la nonchalance et à l'abdication quant à l'esprit de référence à son nom, sa collectivité et son intégralité culturelle. Il est temps de se sensibiliser et de réagir au nom de soi-même. ■

Notes biographiques

Originaire de Cabano au Témiscouata, Pierre Bérubé possède actuellement ses assises à Québec à l'Institut Québec-Europe à titre de secrétaire-général. Il est détenteur d'un doctorat en urbanisme (Académie de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III), d'une maîtrise en aménagement régional (Université Laval), d'un baccalauréat spécialisé en sciences politiques (Université d'Ottawa) et d'un baccalauréat ès Arts en histoire (Université d'Ottawa).

Notes et références

- ¹ Ex. : Le croissant de lune islamique, la feuille d'érable canadienne, les anneaux olympiques, la devise « Je me souviens », l'hymne « La Marseillaise », la ceinture fléchée, le globe stylisé de l'ONU, etc.
- ² L'ensemble de toutes les valeurs déterminées par le cadre environnemental de vie d'une entité et véhiculées au cours de l'histoire par la mémoire collective constitue le « four-niment » caractéristique de cette entité. Son expression par le langage, l'art et la façon de faire respective constitue sa culture propre.
- ³ Cf. : Bérubé, P. (1983), *Le Témiscouata en toute justice*, Presses de l'Université du Québec (GRIDEQ), p. 111-113; (1993), *L'organisation territoriale du Québec – Dislocation ou restructuration ? – Urgence d'agir*, Les Publications du Québec, p. 99.
- ⁴ Tout symbole signifiant et exprimant l'appartenance ou la référence (exemples déjà proposés).
- ⁵ Déjà, dans l'Ancien Testament ou la Torah, dès le XIII^e siècle avant J.-C., « Yahvé parla à Moïse et à Aaron, en disant : les fils d'Israël camperont chacun sous sa bannière, sous les enseignes de leurs maisons patriarcales. [...] Le

départ [pour la Terre promise] [...] aura lieu chacun à sa place selon sa bannière [...], c'est ainsi qu'ils campèrent selon leurs bannières [...] », etc.

⁶ On n'a qu'à penser aux compétitions sportives (notamment les Jeux olympiques) qui deviennent de plus en plus des spectacles de promotion étatique.

⁷ Le gouvernement fédéral l'a peut-être compris plus que d'autres dans sa campagne de promotion de l'unité nationale qui a donné lieu à certains dérapages autour de l'affaire des « commandites ».

⁸ Fragmentée, distribuée ou prodiguée de diverses façons.

⁹ Soulignons que l'Union Jack est encore un des deux drapeaux officiels du Canada avec l'Unifolié.

¹⁰ La bannière étoilée et le Tricolore.

¹¹ À titre d'exemple, le précédent redécoupage effectif en 2003 a fait disparaître le nom de « Limoilou » pour « Jean-Lesage » et « Saguenay » pour René-Lévesque ». Les références territoriales réelles (Limoilou, une constituante authentique de la ville de Québec et la rivière Saguenay qui longe physiquement ledit comté) ont fait place à ces improvisations dénominatives qui n'ont rien à voir avec les communautés qui vivent leur territoire.

¹² Désignation de la nouvelle région administrative sur la rive sud du Saint-Laurent (Drummondville).

Action militante en évolution : comprendre l'évolution des controverses causées par la mise en place d'une infrastructure

Étienne Lyrette et Michel Trépanier
INRS-UCS

Introduction

L'implantation d'une infrastructure provoque bien souvent une levée de boucliers de la part de la population ou de différents groupes. Divers intervenants s'affrontent, discutent, négocient dans le but de protéger leurs intérêts (économiques, qualité de vie, etc.). Connue sous le terme générique de syndrome NIMBY (*Not In My Back Yard* – Pas dans ma cour), ce phénomène de résistance et d'opposition a fait l'objet de beaucoup d'attention aux niveaux médiatique, professionnel et de la recherche dans différents domaines s'intéressant à l'aménagement du territoire. Toutefois, comme le laisse entendre le présent article, les controverses sociales entourant la mise en place d'une infrastructure ont passablement évolué au cours des dernières décennies. Cette évolution vient remettre en question l'utilisation quasi systématique de « l'étiquette » NIMBY pour décrire tout mouvement de riverains s'impliquant dans un débat touchant à l'implantation d'un équipement collectif. Afin de mener à bien notre réflexion, nous proposons de faire un survol du NIMBY, de remettre en question la vision « classique » associée à ce syndrome et de terminer avec la présentation de mouvements d'opposition qui illustrent l'évolution des controverses. Nous voulons ainsi participer à la réflexion entourant les défis posés par l'implantation d'infrastructures dans une société où les groupes sociaux et d'intérêt se multiplient et évoluent très rapidement.

Le syndrome NIMBY

Une définition « classique » du syndrome NIMBY pourrait se lire comme suit : « [...] l'implantation d'é-

quipements collectifs qui se heurtent à l'opposition des populations locales concernées pour cause de nuisances diverses [...] inacceptables pour elles, mais parfaitement acceptables partout ailleurs où ces mêmes nuisances ne pourraient les toucher directement »¹.

Le syndrome NIMBY peut donc, à première vue, être compris comme une crise entre l'intérêt collectif et l'intérêt individuel. Selon plusieurs, ce type de situation peut nuire à la protection de l'environnement ainsi qu'au développement économique d'un secteur. En effet, plusieurs équipements (site d'enfouissement sanitaire, ligne de transport d'électricité, usine de recyclage, parc éolien, etc.) sont souvent requis pour régler un problème environnemental ou combler un besoin de la population en général, peu ou pas re-

lié aux préoccupations des riverains directement touchés par l'infrastructure. De plus, dans certains cas, l'implantation d'une infrastructure majeure peut entraîner la création d'emplois en plus de participer au développement économique de la région touchée. Le rejet d'un de ces projets pour des motifs à caractères individuels peut donc avoir des retombées négatives sur l'environnement et sur l'économie d'une région.

Dans le cas d'infrastructures potentiellement à haut risque (pour la santé, la biosphère, etc.), telle une centrale au gaz ou nucléaire, plusieurs analyses lient ce problème au nécessaire arbitrage entre des effets négatifs concentrés en un lieu spécifique et des bienfaits dispersés sur le territoire². Guay mentionne d'ailleurs que « [...] la concentration locale des risques et la diffusion nationale des bénéfices est la cause essentielle du syndrome Pas dans ma cour »³. Toutefois, d'un point de vue pratique, la notion d'intérêt collectif

Les controverses sociales entourant la mise en place d'une infrastructure ont passablement évolué au cours des dernières décennies.

n'est pas quelque chose de fixe et d'immuable. Tout dépend du planificateur, des acteurs qui prennent la parole, de ceux qui décident de ne pas la prendre, des groupes qui participent aux réunions, etc. Ceci ouvre la porte à une remise en question des fondements de la vision « classique » du NIMBY.

Une remise en question de la vision « classique » du NIMBY

Au cours des dernières décennies, le syndrome NIMBY a été énormément utilisé à bon et à mauvais escient. La surutilisation du syndrome a mené à une banalisation du terme. Au lieu d'être une notion clairement définie utilisée à des fins d'analyse, le syndrome NIMBY est souvent employé pour discréditer les opposants à un projet. Ces dernières années, le syndrome a été utilisé pour expliquer la quasi-totalité des projets de nature collective qui se sont soldés par un échec⁴. Pourtant, il est assez peu constructif de considérer systématiquement les opposants comme des individualistes sans vision collective et des freins au développement collectif⁵. Certains, comme Lascoumes⁶, ont clairement démontré que les regroupements d'opposition à un projet peuvent prendre plusieurs formes et « [...] qu'il semble abusif de réduire toutes ces associations à des organisations qui visent exclusivement la satisfaction d'intérêts privés ». En effet, au-delà des préoccupations individuelles apparentes, les groupes défavorables tendent de plus en plus vers une logique de « l'intérêt général local ». Cette opposition peut être considérée comme une opportunité d'élargir le débat à une plus grande partie de la communauté.

D'autres, comme Lake (1993), proposent que le protectionnisme local, incarné par le syndrome NIMBY, représente une menace non pas aux objectifs de la société, mais plutôt aux intérêts financiers des différents groupes de promoteurs. Autrement dit, les acteurs qui font la promotion d'un projet réussissent souvent à faire passer leur intérêt particulier pour un intérêt général; ce qui leur permet de stigmatiser les groupes d'opposants comme des individualistes ou encore des « obstacles » au bien-être collectif. Les promoteurs et les partisans utilisent bien souvent ce que Callon et Law⁷ qualifient de « traduction argumentaire » pour faciliter l'acceptabilité du projet aux yeux de la société en général et rallier le plus grand nombre d'acteurs possibles à leur cause. Les opposants peuvent égale-

ment utiliser la même tactique pour discréditer le projet et amasser des appuis. Cette pratique de discréditation est, selon Lake, particulièrement présente dans les communautés occidentales, plus particulièrement celles d'Amérique du Nord qui favorisent fortement l'accumulation de capital.

Au-delà des préoccupations individuelles apparentes, les groupes défavorables tendent de plus en plus vers une logique de « l'intérêt général local ».

Nous pouvons donc constater que les définitions « classiques » du syndrome NIMBY sont remises en question. Il est également possible de faire état de changements dans la nature même des contestations à travers différents exemples. À ce chapitre, le cas du village de Vinon-sur-Verdon, situé dans la vallée du Rhône en France, est assez évocateur. Ce village est situé à 7 kilomètres du Centre d'énergie atomique (CEA) de Cadarache, « [...] où s'expérimentent les technologies de pointe du nucléaire et où le réacteur mondial de fusion thermonucléaire ITER pourrait s'installer »⁸. Contrairement à ce que pourrait laisser entendre la littérature « classique » du syndrome NIMBY, les résidents riverains vivent très bien avec l'infrastructure et y voient même plusieurs avantages pour leur communauté :

[...] la courbe démographique est passée de 810 habitants en 1954 à 3 700 aujourd'hui, et l'inversion s'est faite à partir de 1962, date de création du CEA.

[...] les maisons du vieux village sont retapées, le collège est flambant neuf, les cafés restent animés et les petites entreprises de bâtiment prospèrent, comme les deux agences immobilières. D'ailleurs, un quart des foyers du village vivent directement du CEA, parmi lesquels le premier adjoint au maire. Quant à l'inquiétude devant les technologies expérimentées dans ce qui reste, selon l'expression du maire, « un monde à part », elle est à peu près absente.

Lors du débat public d'octobre 2001 à propos du projet de nouveau stockage des déchets, ce sont des militants des réseaux antinucléaires venus des alentours qui s'étaient exprimés. Des Vinonnais pré-

sents avaient posé quelques questions sur la pollution de l'eau, mais ce n'était pas allé beaucoup plus loin.⁹

Comme le laisse voir la dernière citation, l'opposition au développement des installations de stockage de déchets nucléaires de la CEA n'est pas venue des riverains, mais bien de groupes environnementaux régionaux et nationaux :

Le réseau Sortir du nucléaire, revendiquant 650 associations membres, demande « l'annulation du projet de construction » à Cadarache. [...] Motif : la sismicité du sous-sol provençal.

Avec la sismicité, les associations antinucléaires espèrent trouver un défaut à la cuirasse d'un réacteur dont ils rejettent le principe, qu'il soit construit à Cadarache ou « à tout autre endroit. »¹⁰

L'opposition n'est donc pas le lot des riverains mais bien de groupes externes. Ceci vient contredire la vision généralement acceptée du syndrome NIMBY. Cette tendance est également repérable au Québec. À cet effet, le cas de la route 175 reliant la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean à la ville de Québec est assez évocateur, alors que les principaux lobbys favorables à la mise en place de l'infrastructure étaient issus du milieu principalement touché¹¹.

En résumé, il est clair que les définitions « classiques » du syndrome NIMBY et la vision des dynamiques d'implantation qui découlent de cette dernière sont contestées et semblent de moins en moins tenir la route. Nous ne remettons pas en question la définition même du NIMBY, mais bien la surutilisation du terme. Cette surutilisation en fait un « outil » conceptuel mal défini et mal adapté aux situations qu'il devrait aider à saisir. D'autres avenues doivent être envisagées afin de comprendre plusieurs controverses qui entourent la mise en place d'une infrastructure.

Pas dans ma cour et nulle part ailleurs... une évolution du NIMBY ?

Est-ce que l'opposition face à l'implantation d'équipement a évolué au cours des dernières décennies ? Est-ce que cette évolution expliquerait, en partie, le fait que le syndrome NIMBY semble de moins en moins « applicable » ? La montée de groupes d'oppo-

sition un peu plus « radicaux » qui s'entremêlent aux groupes d'opposition plus « traditionnels » peut venir, du moins en partie, répondre à ces interrogations et expliquer certains des changements apparents dans les dynamiques sociales qui entourent les controverses d'implantation. « Parfois, l'analyse de ces mouvements d'opposition est ambivalente, car s'y entremêlent en proportion variable des opposants NIMBY égoïstement centrés sur leur propres intérêts et des radicaux qui prônent un inconditionnel “Ni ici, ni ailleurs” plus critique et altruiste »¹².

En résumé, il est clair que les définitions « classiques » du syndrome NIMBY et la vision des dynamiques d'implantation qui découlent de cette dernière sont contestées et semblent de moins en moins tenir la route.

Ces changements dans les caractéristiques et les pratiques des groupes d'opposition sont à l'origine du développement d'une nouvelle terminologie. Pour Retzinger, les nouveaux termes comme NOPE (*Not on Planet Earth* – Pas sur la planète Terre), BANANA (*Build Absolutely Nothing Anywhere Near Anybody* – Ne rien construire nulle part ni près de qui que ce soit) ou encore NIABY (*Not In Anybody's Backyard* – Dans la cour de personne) sont un « raffinement » du NIMBY qui ont pour objectif de décrire de nouvelles réalités¹³. Pour d'autres, comme Greenburg et Osafo¹⁴ ces changements terminologiques sont carrément le reflet d'une évolution du syndrome NIMBY qui se serait amorcée dès les années 1980.

Dans un premier temps, nous devons comprendre que ces nouveaux termes expriment une radicalisation des débats et de l'opposition entourant la mise en place d'une infrastructure. De plus, il nous est possible de constater que cette radicalisation est liée à une perte d'importance de la localisation de l'équipement. En effet, le lieu n'a plus d'importance alors que les opposants sont contre l'implantation d'un type d'infrastructure sur l'ensemble du territoire. Cette évolution du syndrome NIMBY pourrait être qualifiée de *radicalisation sans assise spatiale*.

Afin de mieux cerner ce phénomène, nous allons examiner brièvement le projet de site d'entreposage de

déchets nucléaires permanent à Yucca Mountain aux États-Unis. Le site envisagé pour accueillir le projet (entrée en opération prévue pour 2020) se trouve au Nevada, sur des terres fédérales, dans une région très isolée. Même si, physiquement, ce site est dans « la cour de personne », son choix soulève pourtant une vive opposition que Lobdell¹⁵ qualifie de typiquement NIMBY. L'opposition au choix du site de Yucca Mountain a su se rallier une foule d'acteurs très influents comme des journalistes et plusieurs politiciens de l'État et des États voisins. Avec l'aide des médias et de pressions politiques, ces acteurs sont parvenus à faire de Yucca Mountain un site à première vue reculé et ignoré de la majorité, la cour de l'ensemble des habitants de l'État. Toutefois, ces acteurs ne s'opposent pas à la mise en place d'un site permanent de stockage de déchets irradiés, ils remettent surtout en question la validité du site, ce qui est typique au NIMBY.

**Cette évolution du syndrome NIMBY
pourrait être qualifiée de
*radicalisation sans assise spatiale.***

Même si les acteurs du Nevada ont eu une certaine influence sur le débat à l'échelle nationale, la véritable opposition n'est pas venue de leur part (Lobdell, *op. cit.*). Parfois qualifié de partisans du BANANA, du NIABY ou encore du NOPE, des groupes environnementaux majeurs et bien organisés s'opposent tout simplement à tout développement de la filière nucléaire¹⁶. Dans le cas de Yucca Mountain, ces groupes sont parvenus, dans un premier temps, à faire contrepoids au puissant lobby des États américains désireux de régler le problème des déchets nucléaires en utilisant le site du Nevada (*Idem*). De plus, ils sont à l'origine de la stagnation du projet auprès des instances décisionnelles. En effet, en décembre 2004 le projet était toujours sur la glace et ne semblait pas vouloir se réaliser¹⁷. Cette situation fait dire à plusieurs qu'il est temps de mettre de côté ce projet voué à l'échec et d'envisager d'autres alternatives (*Idem*). Les groupes de type BANANA, NIABY ou NOPE sont donc parvenus à leurs fins en sabordant le projet de Yucca Mountain. Ce sont donc des groupes organisés et capables (à l'aide de ressources financières, humaines et techniques) de faire contrepoids au promoteur qui ont joué un rôle central dans le déroulement de cette controverse.

Conclusion

Nous avons été en mesure de constater que le syndrome NIMBY a occupé et occupe toujours une place importante dans l'interprétation des controverses entourant la mise en place d'infrastructures au cours des dernières décennies. Toutefois, la surutilisation du terme NIMBY nous permet d'avancer que certaines controverses ne peuvent tout simplement pas être comprises à travers cette seule notion. Nous avons également mis en lumière que les dynamiques sociales associées au NIMBY semblent avoir évolué et pris la forme de mouvements comme le NOPE, le BANANA ou encore le NIABY. Nous avons qualifié cette évolution de *radicalisation sans assise spatiale*. Ce changement semble principalement être caractérisé par quatre principaux éléments :

- le passage d'un discours qui se construit autour de l'intérêt individuel à un discours plus axé vers l'intérêt collectif;
- la perte d'importance de la notion de localisation de l'équipement;
- un « approfondissement » des débats entre acteurs;
- une plus grande implication d'acteurs externes à la région touchée. ■

Notes biographiques

Étienne Lyrette, B.SC en urbanisme (UQAM), M.SC. Études urbaines (INRS-UCS), est présentement doctorant en études urbaines à l'INRS-UCS. Ses intérêts de recherche sont principalement axés sur les dynamiques sociales entourant la mise en place d'infrastructure énergétique.

Michel Trépanier est professeur-chercheur à l'INRS-UCS et professeur à l'UQTR pour l'institut de recherche sur les PME.

Notes et références

- ¹ Trom, D. (1999). « De la réfutation de l'effet NIMBY considérée comme une pratique militante », *Revue française de science politique*, vol. 49, n° 1, février, p. 37.
- ² Ibitayo, O.O. et K.D Pijawka. (1999). « Reversing NIMBY : An Assessment of State Strategies for Sitting Hazardous-waste Facilities », *Environment and Planning C : Government and Policy*, vol. 17, n° 4, août, p. 379-389.

- ³ Guay, P.-Y. (1995). *Étude exploratoire de l'impact psychosocial d'un projet à risques environnementaux : le cas d'une installation nucléaire*, Études et matériaux – document 6, Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, p. 45.
- ⁴ Wolsink, M. (2003). « Reshaping the Dutch Planning System : A Learning Process », *Environment and Planning A*, vol. 35, n° 4, avril, p. 705-723; Matejczyk, A.P. (2001). « Why Not NIMBY ? Reputation, Neighbourhood Organisation and Zoning Board in a US Midwestern City », *Urban Studies*, vol. 38, n° 3, p. 507-518; Lake, R.W. (1993). « Rethinking NIMBY », *Journal of the American Planning Association*, vol. 59, n° 1, hiver, p. 87-96.
- ⁵ Lyrette, É. et M. Trépanier (2004). « Les dynamiques sociales engendrées par l'implantation du parc éolien Le Nordais », *Vertigo, La revue en sciences de l'environnement*. [En Ligne], vol. 5, n° 1, mai. <http://www.vertigo.uqam.ca/vol5no1/framerevue.html>.
- ⁶ Lascoumes, P. (1994). *L'éco-pouvoir. Environnements et politiques*, Paris, La Découverte, p. 232.
- ⁷ Callon, M. et J. Law (1982). « On Interests and their Transformation : Enrolment and Counter-enrolment », *Social Studies of Science*, vol. 12, p. 615-625.
- ⁸ Samson, M. (2003). « Les riverains de Cadarache n'ont pas peur de l'atome », *Le Monde*, 3 décembre, p. 14.
- ⁹ Samson (2003), p. 14.
- ¹⁰ Augereau, J.-F. et P. Le HIR. (2003). « Des écologistes sont hostiles à la construction à Cadarache du réacteur ITER », *Le Monde*, 6 décembre, p. 26.
- ¹¹ Simard, J.-G. (2004). « Action collective et revendication d'une infrastructure routière : le cas de la route 175 reliant les régions du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de Québec », mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal, 72 p.
- ¹² Maillebouis, C. (2003). *NIMBY ou la colère des lieux. Le cas des parcs éoliens*, Natures Sciences Sociétés, Éditions scientifiques et médicales Elsevier. [En ligne] <http://www.sciencedirect.com>.
- ¹³ Retzinger, J.P. (2004). *Making Connections : Examining Global and Local Activism in the Scholarship of Kevin Michael DeLuca and Tarla Rai Peterson*, University of California, Berkeley. [En ligne] consulté le 6 janvier 2004. http://www.esf.edu/ecn/downloads/ecc02_retzinger.pdf.
- ¹⁴ Greenburg, M. et L. Osafo. (2000). « Secular and Faith-based Organisations as Reliable Information Sources for Residents of Environmentally Stressed Neighbourhoods », *Local Environment*, vol. 5, n° 2, mai, p. 171-189.
- ¹⁵ Lobdell, S. (2002). *The Yucca Mountain Repository and the Future of Reprocessing*, American Nuclear Society, WISE Intern (Washington Internships for Students of Engineering). [En Ligne] consulté le 15 décembre 2004. <http://www.wise-intern.org/journal02/simonlobdell.pdf>.
- ¹⁶ Dans ce cas il question de nucléaire, mais ce phénomène de BANANA, NIABY ou de NOPE est perceptible dans plusieurs autres filières sensibles et à risque.
- ¹⁷ Wald, M.L. (2004). « A New Vision for Nuclear Waste », *MIT's Magazine of Innovation Technology Review*, décembre, p. 38-44.



**REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.**

Volume 18, numéros 3-4, 2005

SOMMAIRE

Les PME familiales

ARTICLES

Définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine

Jean-Christophe BOUNGOU BAZIKA

Faculté des sciences économiques, Université Marien-Ngouabi

*La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite
du processus de désengagement du prédécesseur*

Louise CADIEUX

Université du Québec à Trois-Rivières

La planification du processus de transmission dans les PME québécoises

Louise ST-CYR et Francine RICHER

Chaire de développement et de relèvement de la PME, École des HEC de Montréal

NOTE DE RECHERCHE

*L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales :
le cas des femmes chefs d'entreprises*

Vivi KOFFI et Jean LORRAIN

Université du Québec à Trois-Rivières

Hors thème

ARTICLE

Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective

Sandrine BERGER-DOUCE

IAE de Valenciennes

NOTES DE RECHERCHE

*Introduction en Bourse, conduite stratégique et performance des moyennes entreprises françaises :
une étude empirique*

Nazik FADIL

École de management de Normandie

Un exemple de valorisation : la création d'entreprise par un chercheur au statut de fonctionnaire.

Approches des spécificités juridiques françaises

Pascal PHILIPPART

Institut d'administration des entreprises de Lille

Les stratégies des « marques nationales » face aux « marques de distributeurs »

Catherine Parissier et Julie Laurence
Université de Sherbrooke

Les marques de distributeurs (MDD), nommées également « marques privées », « marques maison » ou encore « marques de détaillants », connaissent depuis quelques années au Canada comme en Europe un essor considérable et elles représentent désormais une part conséquente des ventes de produits au détail dans les pays où elles sont implantées. Ainsi, les ventes de MDD au Québec et au Canada atteignent maintenant respectivement 18,7 % et 25,1 % de parts de marché sur les ventes au détail en volume, et au Québec les ventes de ces produits s'accroissent depuis 2001 de 15 % par an¹.

En Europe, dans sept pays (Grande-Bretagne, Allemagne, Belgique, France, Espagne, Pays-Bas et Italie), plus d'un produit vendu sur cinq est un produit de MDD, et en Grande-Bretagne la part de marché de ces marques privées dépasse maintenant le seuil des 40 %².

Les MDD, qui se définissent comme étant des produits commercialisés par un détaillant en particulier et fabriqués en sous-traitance, notamment par des marques nationales³, se divisent en deux catégories aux caractéristiques marketing distinctes : les marques « sans nom » habituellement vendues dans un emballage sans artifice et de qualité faible ou moyenne, et les marques de distributeurs « haut de gamme » possédant des emballages attrayants, des noms élaborés et qui bénéficient de recherche et développement afin de satisfaire le plus possible les attentes des consommateurs.

Au Québec aujourd'hui, ces MDD (marques de distribution) représentent, pour les marques nationales, une menace sérieuse et ce, pour plusieurs raisons. Grâce aux MDD, les détaillants retirent en moyenne une

marge de profit sur le prix de vente consommateur de 15 % supérieure à celle des marques nationales⁴. Les distributeurs ont donc un intérêt financier certain à promouvoir ces produits sur les tablettes de leurs magasins. De plus, la concentration de la distribution étant très élevée au Québec (les trois principaux détaillants de supermarchés accaparent environ 70 % du marché québécois du commerce de détail), les effets de ces aménagements de gamme des détaillants sur les

Au Québec aujourd'hui, les marques de distribution représentent, pour les marques nationales, une menace sérieuse et ce, pour plusieurs raisons.

ventes des marques nationales peuvent être considérables. Ce danger est d'autant plus menaçant que la grande majorité des Québécois achètent et ap-

précient ces MDD : 75 % des Québécois les achètent (dont 41 % régulièrement et 34 % occasionnellement) et 82 % les jugent de qualité égale ou supérieure aux marques nationales disponibles⁵.

La menace représentée par les MDD peut engendrer pour les marques nationales des pertes de parts de marché, une érosion du profit ou encore une dilution du capital de marque. Les gestionnaires de marque sont donc dans l'obligation de concevoir des stratégies pour agir face à cette nouvelle réalité concurrentielle. Plusieurs travaux académiques portant sur ce sujet ont été menés en Europe et aux États-Unis, mais peu l'ont été dans le contexte canadien et québécois. Le but de cette recherche est donc de recenser les stratégies appliquées au Québec par les marques nationales face à la menace des MDD, d'en identifier l'importance relative mais aussi d'étudier si certains facteurs (la catégorie de produit ou la position de la marque dans sa catégorie) peuvent influencer les gestionnaires de marque dans leur décision de choix et de mise en œuvre de ces stratégies.

Dans une première partie, une synthèse de la littérature sera exposée sur les stratégies généralement

adoptées par les marques nationales vis-à-vis des MDD, suivie en seconde partie par une présentation de nos questions de recherche et de la méthodologie adoptée pour recueillir des données auprès de gestionnaires de marques québécois. Dans une troisième partie, nous présenterons les principaux résultats de nos investigations pour conclure sur les implications managériales pour les gestionnaires de marques au Québec et sur les pistes de recherche futures.

Les stratégies des marques nationales face aux marques de distributeurs

Plusieurs auteurs présents dans la littérature scientifique marketing⁶ concluent qu'il existe quatre stratégies principales qu'un gestionnaire de marque peut employer afin de pérenniser sa marque face au développement des MDD : 1) attendre et ne rien faire, 2) accroître la distance par rapport aux MDD par la qualité, l'innovation et la variété, 3) introduire une marque « bas de gamme » et 4) accepter de fabriquer une MDD. Nous expliciterons successivement chacune de ces stratégies.

L'accroissement de la distance entre la marque nationale et les MDD par une politique produit peut être obtenu en offrant soit un meilleur rapport qualité-prix, soit une innovation significative, ou encore en proposant une plus grande variété de choix de produits associés à la marque.

Attendre et ne poser aucune action

Le gestionnaire de marque optant pour cette stratégie se place en position d'observation et d'attente vis-à-vis des MDD et élabore sa stratégie essentiellement par rapport aux autres marques nationales, comme si les MDD ne s'apparentaient pas à sa concurrence directe. L'avantage consiste à reporter sur d'autres concurrents l'initiative de contrer les MDD et à leur faire supporter les coûts liés à cette politique (par exemple, le coût d'introduction d'une innovation sur le marché pour contrer une copie de la part d'une MDD, ou encore le coût lié à la suppression de produits par le distributeur en conséquence de l'action menée contre les produits de sa « marque maison »). Cette stratégie peut toutefois également avoir des conséquences né-

fastes pour la marque nationale telles que la perte progressive de parts de marché face aux MDD et la détérioration de l'image de la marque auprès des consommateurs qui, en l'absence de réaction visible de la marque nationale, ne perçoivent plus de valeur ajoutée par rapport à la MDD. Des travaux menés en Europe (Pays-Bas) démontrent que cette stratégie est encore employée par certains gestionnaires de marque.

Accroître la distance de la marque nationale par rapport à la MDD

Cette stratégie peut se construire en améliorant soit le produit en tant que tel, soit le capital de la marque afin de différencier cette dernière de ses compétiteurs, ces deux voies n'étant pas mutuellement exclusives. L'accroissement de la distance entre la marque nationale et les MDD par une politique produit peut être obtenu en offrant soit un meilleur rapport qualité-prix (c'est-à-dire en améliorant le produit existant tout en maintenant son prix de vente), soit une innovation significative, ou encore en proposant une plus grande variété de choix de produits associés à la marque. L'accentuation de la distance par le capital de marque peut quant elle s'obtenir par des campagnes agressives de publicité ou de communication en général (par exemple, en conjuguant promotion des ventes et publicité à grande échelle). Cette stratégie mobilise des ressources importantes et elle est fréquemment utilisée par des marques qui jouissent dans leur marché d'une position de leader.

Introduire une marque « bas de gamme »

La troisième stratégie consiste à introduire sur le marché une marque « bas de gamme » (généralement sans lien apparent avec la marque nationale concernée), appelée aussi « value flanker » dans la littérature anglo-saxonne, afin de limiter les effets de la MDD « sans nom » sur la clientèle recherchant essentiellement des produits à bas prix. Cette approche donne la possibilité à la marque nationale de préserver son image, car la marque « bas de gamme » qu'elle introduit pour concurrencer la MDD semble sans lien direct avec elle aux yeux des consommateurs. Elle a également comme avantage d'éviter les guerres de prix ou les surenchères promotionnelles entre la MDD et la marque nationale et d'augmenter au final les parts de marché du fabricant. Ce dernier peut ainsi exploiter une éventuelle capacité de production excédentaire et accéder ainsi à des gains supplémentaires qui n'au-

raient pu être obtenus autrement. La marque nationale peut également s'assurer de conserver une place intéressante sur les tablettes puisque son exposition est la somme de sa présence en tant que marque nationale et comme marque de premier prix. Cette stratégie offre toutefois certains inconvénients. Une marque « bas de gamme » peut, en effet, cannibaliser les ventes de la marque nationale, et même si l'effort marketing pour supporter la marque est mineur, elle détourne des marques principales de l'entreprise une part du budget marketing. Par ailleurs, cette stratégie peut miner les relations du fabricant avec ses distributeurs, car la marque « bas de gamme » concurrence de façon évidente les MDD des détaillants, alors que la tendance de fond de ce secteur est plus à la collaboration entre distributeurs et détaillants qu'à la confrontation. Quelques marques adoptent cette stratégie afin d'offrir des niveaux distincts de qualité sur le marché.

Accepter de fabriquer une MDD

La quatrième stratégie qui consiste à accepter de fabriquer une MDD pour un détaillant en particulier comporte deux options : fabriquer une marque « bas de gamme » pour le détaillant ou, au contraire, une marque « haut de gamme » (par exemple, pour le détaillant *Loblaws* au Canada, le fabricant a la possibilité de fabriquer soit une marque « *Sans Nom* », soit une marque « *Choix du Président* »). Cette stratégie présente trois avantages majeurs que nous exposerons successivement. Le premier est économique; en effet, accepter de fabriquer une MDD permet au fabricant de mettre sur le marché ses excédents de production et de réaliser ainsi des profits additionnels. Le second repose sur la construction d'une meilleure relation d'affaires avec le distributeur; plutôt que de s'engager dans une guerre des prix qui affaiblit les deux joueurs, il semble préférable pour le fabricant de se diriger vers une coopération qui donne la possibilité à la marque de se différencier tout en acceptant de créer une MDD pour son partenaire distributeur. Enfin, le troisième avantage est celui de la position concurrentielle que le fabricant peut prétendre améliorer. Accepter de fabriquer pour un distributeur une MDD offre au fabricant une place assurée et favorable sur les tablettes, ce qui signifie par le fait même un meilleur potentiel de ventes et donc un accroissement de parts de marché, ou encore la possibilité d'évincer un concurrent. De plus, le fait de fabriquer une MDD peut permettre à l'entreprise de protéger à terme une innovation qu'elle accepte de concéder au distributeur (ce dernier

peut en effet bloquer l'accès de ses tablettes à des copies potentielles pour protéger sa propre MDD).

Questions de recherche et méthodologie adoptée

Questions de recherche

La revue de littérature nous a permis d'identifier quatre stratégies principales permettant aux marques nationales de contrer la menace des MDD. L'absence d'écrits sur les manœuvres des gestionnaires de marques nationales au Québec faisant pourtant face à une situation similaire nous laisse percevoir la nécessité d'aller plus en profondeur sur ce sujet. Notre objectif est donc de dresser un portrait de la situation au Québec et de conclure sur la formulation de recommandations. Advenant la possibilité qu'une cinquième stratégie puisse être observée, nous avons donc posé notre cadre conceptuel comme présenté à la figure 1 (page suivante). Notre question de recherche principale (Q1) a donc été formulée comme suit : *Existe-t-il seulement cinq stratégies possibles de gestion des marques nationales au Québec face aux MDD, soit (1) attendre et ne poser aucune action, (2) accroître la distance par rapport aux MDD, (3) introduire une marque bas de gamme, (4) accepter de fabriquer une MDD ou (5) toute autre stratégie non encore identifiée ?* Dans un second temps, après les avoir identifiées, nous nous intéresserons à l'importance relative de chacune de ces cinq stratégies auprès des gestionnaires de marques nationales au Québec.

Le fait de fabriquer une MDD peut permettre à l'entreprise de protéger à terme une innovation qu'elle accepte de concéder au distributeur.

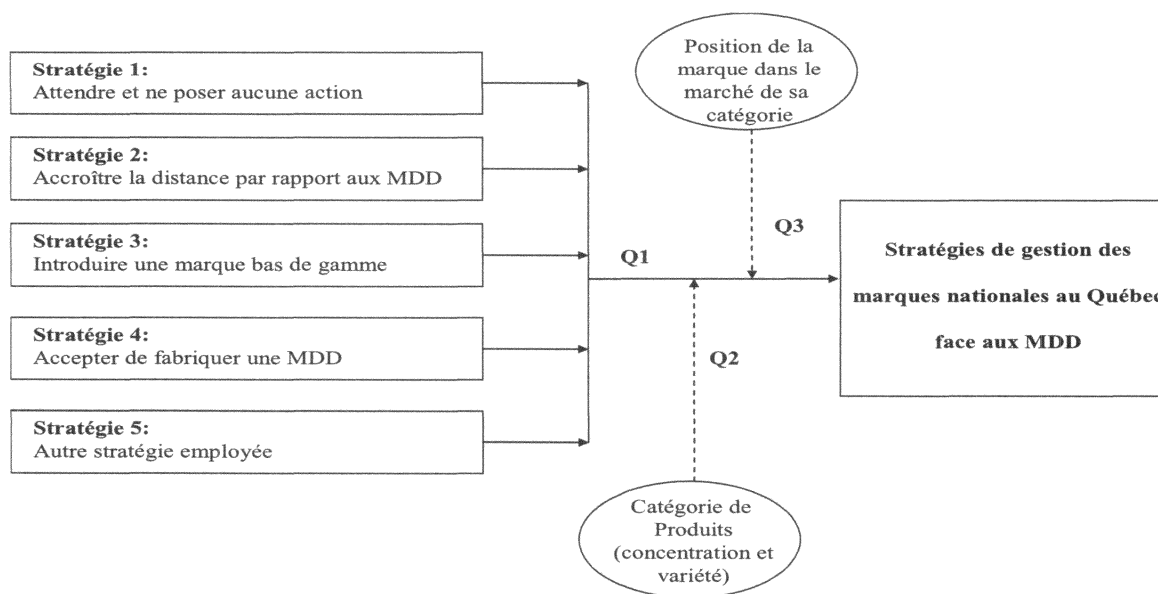
Certaines variables peuvent toutefois avoir une influence sur les décisions stratégiques des gestionnaires de marque et modérer les relations entre les variables de notre modèle. Ainsi, la catégorie de produits (ensemble de produits complémentaires et substitutables pour répondre à un besoin des consommateurs) pourrait être considérée comme déterminante dans les choix stratégiques vis-à-vis des MDD⁷. Les MDD seraient particulièrement performantes dans des catégories fortement concentrées (où le nombre de marques disponibles est peu élevé), car la différenciation entre

les marques serait plus ardue; dans des catégories de produits offrant peu de variété (où le nombre de saveurs ou d'options disponibles dans la catégorie est faible), les MDD domineraient plus aisément le marché, nécessitant une réaction stratégique plus vive de la part des marques nationales. Nous estimons donc nécessaire de poser sur cette première variable modératrice de notre modèle la question de recherche suivante (Q2) : *La catégorie de produits, selon sa concentration et sa variété, modère-t-elle l'importance relative de chacune des cinq stratégies principales dans l'élaboration des stratégies globales des marques nationales au Québec face aux MDD ?*

La position d'une marque dans le marché peut s'illustrer par l'une des quatre situations suivantes : le « leader » occupe la position dominante sur le marché, le « challenger » est son principal rival avec une posi-

tion de second, le « suiveur » fait partie des autres joueurs du marché, alors que le « spécialiste » est un acteur qui se situe dans une niche ou un créneau bien spécifique du marché. La position de la marque nationale peut influencer fortement les décisions des gestionnaires puisque plusieurs MDD « haut de gamme » semblent choisir de poser des actions similaires aux marques nationales leaders de leur marché (Sayman *et al.*). Ainsi, il nous semble essentiel de considérer l'influence de la position de la marque sur notre modèle conceptuel et de poser la question de recherche suivante (Q3) : *La position de la marque nationale dans la catégorie modère-t-elle l'importance relative de chacune des cinq stratégies principales dans l'élaboration des stratégies globales des marques nationales au Québec face aux MDD ?* Le modèle intégrant ces deux variables modératrices est présenté de façon globale à la figure 1.

Figure 1 – Modèle conceptuel de la recherche



Méthodologie

L'étude réalisée étant essentiellement exploratoire, une méthode qualitative de collecte de données a été retenue pour notre recherche.

Les marques canadiennes agroalimentaires gérées au Québec et disponibles dans les principales épiceries québécoises ont constitué les « individus » de la population de l'étude (l'importance de l'industrie des aliments et des boissons au niveau fédéral et provin-

cial a essentiellement motivé le choix de ce secteur⁸). Une base de données composée de 419 marques alimentaires canadiennes présentes en magasins d'alimentation au Québec, réparties en 22 catégories permettant une représentation de toutes les marques offertes dans les trois principales bannières d'épicerie régulières au Québec⁹ (IGA-Sobey's, Métro et Provigo-Loblaw), a été utilisée afin de constituer l'échantillon final¹⁰ ainsi bâti pour respecter la diversité des catégories de produits, la concentration des marques et des MDD dans chaque catégorie et enfin les quatre

positions concurrentielles possibles des marques sur leur marché (tableau 1). Les gestionnaires de marques nationales œuvrant au Québec ont constitué les unités d'échantillonnage interrogées : 82 ont ainsi été contactées par téléphone et 21 ont finalement accepté de participer à l'enquête (11 en grande entreprise et 10 en PME).

La technique de cueillette des données par entrevues individuelles semi-dirigées a été retenue en raison du

caractère confidentiel du sujet abordé et du profil des interviewés plus faciles à rejoindre sur leur lieu de travail.

Les entrevues ont été réalisées de mai à juillet 2004, en « face à face », sur la base d'un guide d'entretien, et elles ont fait l'objet d'un enregistrement « audio » afin d'en faciliter l'exploitation. Les entrevues ont été retranscrites sous forme de verbatim, puis étudiées selon le principe de l'analyse thématique.

Tableau 1 – Profil de l'échantillon final de la recherche¹¹

| Profil de l'échantillon final selon la catégorie de produit | | | | | |
|--|------|--------------------------------------|------|----------------------|------|
| Aliments réfrigérés | 4,8 | Jus, boissons et nectars en conserve | 9,5 | Boissons alcoolisées | 4,8 |
| Boissons gazeuses et eaux embouteillées | 4,8 | Produits à grignoter | 9,5 | Charcuterie | 4,8 |
| Bases pour boisson | 4,8 | Légumes en conserve | 4,8 | Produits laitiers | 33,3 |
| Produits de boulangerie | 19,0 | | | | |
| Profil de l'échantillon final selon la concentration des MDD dans la catégorie | | | | | |
| Très élevée | 19,0 | Élevée | 14,3 | Moyenne | 28,6 |
| | | | | Faible | 38,1 |
| Profil de l'échantillon final selon la concentration des marques dans la catégorie | | | | | |
| Très élevée | 47,6 | Élevée | 9,5 | Moyenne | 38,1 |
| | | | | Faible | 4,8 |
| Profil de l'échantillon final selon la position de la marque dans la catégorie | | | | | |
| Leader | 66,7 | Challenger | 23,8 | Suiveur | 9,5 |
| | | | | Spécialiste | 0 |

Les principaux résultats de la recherche

Les 21 gestionnaires rencontrés ont tous indiqué qu'ils utilisaient, face aux MDD, une des cinq stratégies pressenties, ce qui nous permet de conclure que la première question de recherche de notre modèle conceptuel est validée (tableau 2). Les deux stratégies les plus utilisées sont, premièrement, la stratégie 2 qui vise à accroître la distance vis-à-vis des MDD, puis deuxièmement, la stratégie 4 qui prône la fabrication d'une ou plusieurs MDD pour les détaillants. Ces deux stratégies seront détaillées ci-dessous.

Les MDD offrent de plus en plus de produits de qualité et menacent la position des marques nationales. Les fabricants travaillent donc sur l'innovation (extensions, formats améliorés ou recettes innovatrices) dans le but de promouvoir des caractéristiques origi-

nales pour leurs produits et, de ce fait, une valeur perçue supérieure aux MDD pour les consommateurs. Ils tentent également de véhiculer leur expertise et leur savoir-faire afin de différencier leurs marques et de renforcer leur positionnement original. Ils indiquent que cette stratégie leur permet de fidéliser leur clientèle, de distancer leurs concurrents en parts de marché, mais aussi de susciter l'intérêt des distributeurs qui les approchent pour fabriquer leurs propres marques. Ainsi, la seconde stratégie citée consiste à accepter de fabriquer une MDD. Trois motivations principales sont évoquées pour justifier cette option : économique (couvrir les frais fixes ou écouler une production excédentaire), concurrentielle (accroître les parts de marché et obtenir un meilleur emplacement sur les tablettes) et relationnelle (conserver la marque nationale en magasin et développer des alliances avec les distributeurs, par exemple à l'exportation). Cette se-

conde stratégie est reconnue comme très profitable, car la marque ainsi créée dessert un segment « protégé » par les distributeurs qui y puisent eux aussi une source importante de rentabilité. Toutefois, elle doit être encadrée contractuellement et les gestionnaires suggèrent de ne pas aller dans le sens des MDD « haut de gamme » qui cannibalisent leurs propres ventes et minent leur image d'expertise.

D'autres stratégies (stratégie 5) ont également été évoquées, soit se rapprocher des MDD (dans les situations où la MDD devient leader de sa catégorie ou encore lorsque la catégorie recèle peu d'innovation, ce qui engendre peu de fidélité des consommateurs), ou encore introduire une marque « haut de gamme » pour conquérir un terrain où les MDD sont encore pas ou fort peu présentes.

Tableau 2 – Fréquence de citation des stratégies utilisées par les gestionnaires de marques au Québec face aux MDD

| Stratégies | Principale | Secondaire | Total |
|---|------------|------------|-----------|
| Stratégie 1 : Attendre et ne poser aucune action | 2 | 0 | 2 |
| Stratégie 2 : Accroître la distance par rapport aux MDD | 14 | 4 | 18 |
| Stratégie 3 : Introduire une marque « bas de gamme » | 2 | 0 | 2 |
| Stratégie 4 : Accepter de fabriquer une MDD | 2 | 9 | 11 |
| Stratégie 5 : Autre (se rapprocher des MDD) | 1 | 0 | 1 |
| Total (nombre de citations) | 21 | 13 | 34 |

Ces résultats nous ont donc également montré que les gestionnaires utilisaient fréquemment des combinaisons des cinq stratégies fondamentales exposées dans la recherche. L'analyse de ces combinaisons (tableau 3) montre que la stratégie combinée prioritaire est celle qui vise à la fois l'accroissement de distance vis-à-vis des MDD et la fabrication de marques privées. Un des gestionnaires de marques explique en effet : « [C'est une] bonne stratégie, car ça donne du volume et ça amène une bonne stabilité au niveaux des opérations [et] de la production... Je serais prêt à en faire

plus, car ça permet aussi de donner un meilleur espace en tablette pour ta maque nationale ». Toutefois ce choix est essentiellement le fait des grandes entreprises (60 % des citations) qui possèdent des marques fortes appuyées par des moyens financiers conséquents.

Les résultats montrent également que la catégorie de produit et la position de la marque dans sa catégorie modèrent le choix des stratégies possibles ou de leur combinaison (questions de recherche 2 et 3).

Tableau 3 – Fréquence de citation des stratégies combinées utilisées par les gestionnaires de marques au Québec face aux MDD

| Stratégie prioritaire | Stratégie secondaire | Fréquence | % |
|---|--|-----------|------------|
| Accroître la distance / MDD (strat. 2) | Accepter de fabriquer une MDD (strat. 4) | 8 | 62 |
| Introduire une marque « bas de gamme » (strat. 3) | Accroître la distance vis-à-vis des MDD (strat. 2) | 2 | 15 |
| Se rapprocher des MDD (strat. 5) | Accepter de fabriquer une MDD (strat. 4) | 1 | 8 |
| Accepter de fabriquer une MDD (strat. 4) | Accroître la distance vis-à-vis des MDD (strat. 2) | 2 | 15 |
| Total (nombre de citations) | | 13 | 100 |

Les catégories offrant peu de variété sont très attaquées par les MDD, car les consommateurs recherchent le meilleur prix possible pour ces produits qu'ils considèrent comme courants. Les MDD essaient toutefois d'investir de plus en plus les catégories à forte variété, notamment par leurs produits « haut de gamme » et, de ce fait, les stratégies des marques nationales doivent s'adapter, car ces catégories deviennent très concurrentielles. Ainsi, un gestionnaire précise : « Il faut augmenter le support, varier l'offre si une marque haut de gamme privée arrive. Plus c'est concurrentiel, plus les stratégies évoluent en fonction de cela ».

Les gestionnaires ont également clairement indiqué que la position de leur marque influence grandement les stratégies à prendre. Une marque leader donne le ton en ce qui concerne les innovations, les promotions, les prix et la distribution, et cette position faciliterait les relations avec les détaillants. La marque leader attire les clients en magasin et les fidélise et, fréquemment, la marque nationale leader est celle qui peut le plus aisément répondre favorablement et qualitativement à la demande exprimée par le détaillant de lancer sur le marché sa propre marque privée. De surcroît, la majorité des gestionnaires ayant adopté une autre stratégie que celle qui consiste à accroître la distance vis-à-vis des MDD (stratégie 2) se situent actuellement en position de challenger ou de suiveur.

Conclusion (implications managériales et avenues de recherche)

Cinq stratégies principales ont donc été recensées auprès des gestionnaires de marques québécois face à l'émergence des MDD. La majorité travaillent à l'accroissement de la distance de leurs marques vis-à-vis des MDD par l'action conjuguée de l'innovation et du renforcement de leur image (stratégie 2) et/ou acceptent de fabriquer une marque privée pour un distributeur (stratégie 4). On note toutefois une évolution de la perception de cette dernière option. Elle est vue comme incontournable (il est très difficile aujourd'hui pour un fabricant de refuser de s'engager dans cette voie), voire obligatoire bien que profitable, mais elle peut placer les gestionnaires de marques dans une situation précaire (dépendance, cannibalisation des ventes de la marque nationale). La stratégie d'attente (stratégie 1) est encore citée mais apparaît de moins en moins réaliste auprès de consommateurs qui re-

cherchent toujours plus de valeur ajoutée dans les produits (notamment par le biais d'une innovation mineure ou majeure). L'introduction d'une marque « bas de gamme » (stratégie 3) tendrait également à disparaître, car elle mine les relations avec la distribution et exige de forts investissements dont la rentabilisation est plus incertaine que dans les autres options stratégiques évoquées. Enfin, de nouvelles stratégies émergent (stratégie 5), soit le rapprochement en termes d'image des MDD lorsque celles-ci occupent des positions dominantes ou encore le développement de produits « haut de gamme » où les MDD sont encore peu présentes. Ces stratégies ne sont pas exclusives et les gestionnaires jouent sur leurs gammes de produits pour développer des approches combinées (notamment les stratégies 2 et 4).

Les résultats de la recherche tels que présentés ont été obtenus par une démarche qualitative ne permettant pas une extrapolation ou une généralisation des conclusions à l'ensemble des marques nationales gérées au Québec. Ils indiquent toutefois une tendance qui permet d'éclairer la problématique des stratégies de marque face aux MDD au Québec.

« Il faut augmenter le support, varier l'offre si une marque haut de gamme privée arrive. Plus c'est concurrentiel, plus les stratégies évoluent en fonction de cela. »

Ainsi, d'autres pistes de recherche sont envisageables pour l'avenir, notamment la confrontation des conclusions obtenues à la vision des consommateurs d'une part et des détaillants d'autre part sur d'autres catégories de produits que celles de l'industrie des aliments et boissons que nous avons étudiées.

La question des stratégies de marques face aux MDD reste pertinente et actuelle. Que feront en effet les fabricants si les MDD atteignent au Québec des parts de marché de plus de 40 % en volume, comme cela est actuellement le cas en Suisse (54,1 %) ou en Grande-Bretagne (40,8 %) depuis plus de trois années consécutives¹² ? ■

Notes biographiques

Catherine Parissier a obtenu son doctorat en Stratégie et management des organisations en 2003 à l'Université des Scien-

ces et Technologies de Lille (France) et est actuellement professeure adjointe au département de marketing de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Depuis plus de 15 ans, Catherine Parissier enseigne en France et au Canada au niveau des programmes de premier, second et troisième cycle en recherche qualitative, marketing international et marketing relationnel. Ses intérêts de recherche sont surtout centrés sur le concept de valeur perçue par le consommateur et elle est membre de la Chaire Bombardier de gestion de la marque.

Julie Laurence a effectué un baccalauréat en administration des affaires, option marketing, à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, suivi d'une maîtrise en administration avec un cheminement de type recherche, également dans le domaine du marketing, à l'Université de Sherbrooke. Au cours de ses études, ses intérêts de recherche se situaient principalement en gestion de la marque, plus spécifiquement dans le domaine agroalimentaire. Mme Laurence est présentement vice-présidente de AssurExperts Laurence, Vadnais et associés où elle entreprend la relève de ce cabinet en assurances de dommages.

Notes et références

- ¹ Castonguay A. (2003). « Quand Loblaw achète au Québec », *Commerce*, vol. 104, n° 11, novembre, p. 37.
- ² « MDD : toujours plus », *Marketing Magazine (France)*, n° 74, novembre 2002.
- ³ Kotler P., B. Dubois et D. Manceau (2003). *Marketing Management*, 11^e édition, Paris, Pearson Éducation.
- ⁴ Vézina V. (2003). « L'année de l'incertitude », *Affaires Plus*, vol. 26, p. 36-39.
- ⁵ Lord V. (2003). « Le palmarès des marques maison, sondage exclusif Léger Marketing. La revanche des marques maison », *Commerce*, vol. 104, n° 3, p. 29.
- ⁶ Notamment Hoch S.J. (1996). « How should National Brands Think about Private Label », *Sloan Management Review*, vol. 37, n° 2, winter, p. 89-102; Verhoef, P.C., E.J. Nijssen et L.M. (2002). « Strategic Reactions of National Brands Manufacturers towards Private Labels : An Empirical Study in the Netherlands », *European Journal of Marketing*, vol. 36, n° 11/12, p. 1309-1327.
- ⁷ Sayman S., S.J. Hoch et J.S. Raju (2002). « Positioning of Store Brands », *Marketing Science*, vol. 21, n° 4, automne, p. 378-398.
- ⁸ Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ).
- ⁹ Exclusion faite de leurs magasins à escompte et dépanneurs.
- ¹⁰ Base de données des marques québécoises gérées au Canada élaborée par la Chaire Bombardier de Gestion de la marque (Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke) au cours de l'année 2004.
- ¹¹ Les chiffres indiqués dans le tableau 1 sont exprimés en pourcentage de l'échantillon final (21 marques).
- ¹² Rapport « Les marques de distributeurs » publié sur le site français de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (mars 2005), www.fcd.asso.fr.

Le projet d'agrandissement du lieu d'enfouissement sanitaire de Rimouski : quelques réflexions critiques

Chantal Quintin
Université du Québec à Rimouski

Introduction

La plupart de nos biens de consommation aboutissent inévitablement sous une forme ou une autre à l'élimination et à l'enfouissement. Selon le portrait de la gestion des matières résiduelles de la région du Bas-Saint-Laurent¹, cette

dernière dispose de quatre modes de gestion dans les municipalités régionales de comté (MRC) : les lieux d'enfouissement sanitaire (LES), les dépôts de matériaux secs, les dépôts en tranchée et les lieux d'élimination ou de traitement des boues. Plus particulièrement, on trouve dans cette même région neuf lieux d'enfouissement sanitaire (tableau 1).

Tableau 1 – Les lieux d'enfouissement sanitaire du Bas-Saint-Laurent

| Ouverture | Volume (m ³) | | | Année de fermeture prévue | Nombre de municipalités desservies | Population desservie | Procédé et équipements particuliers |
|---|--------------------------|----------|--------|---------------------------|------------------------------------|----------------------|--|
| | Autorisé | Complété | Annuel | | | | |
| Saint-Jérôme-de-Matane (Ville de Matane) | | | | | | | |
| 1987 | 360 000 | 70 % | 23 000 | 2003 | 10 | 19 504 | Atténuation naturelle, captage et suivi de la qualité du lixiviat |
| Padoue (MRC de La Mitis) | | | | | | | |
| 1990 | 480 800 | 40 % | 22 000 | 2010 | 14 | 17 529 | Atténuation naturelle |
| Amqui (MRC de La Matapédia) | | | | | | | |
| 1986 | 160 000 | 100 % | 16 400 | En voie de fermeture | 11 | 15 891 | Atténuation naturelle |
| Saint-Philippe-de-Néri (Municipalité) | | | | | | | |
| 1978 | 684 000 | 60 % | 23 300 | 2010 | 19 | 25 834 | Terrain partiellement imperméable, captage et traitement du lixiviat |
| Saint-Georges-de-Cacouna (Ville de Rivière-du-Loup) | | | | | | | |
| 1979 | 1 650 000 | 50 % | 58 300 | 2010 | 17 | 34 100 | Terrain imperméable, captage et traitement du lixiviat |
| Cabano (Ville de Cabano) | | | | | | | |
| 1978 | 320 400 | 60 % | 9 000 | Fermé en 1998 | 0 | 0 | Atténuation naturelle |
| Dégelis (Ville Dégelis) | | | | | | | |
| 1979 | 711 700 | 30 % | 12 000 | 2045 | 7 | 11 326 | Atténuation naturelle |
| Rimouski (Ville de Rimouski) | | | | | | | |
| 1988 | 736 600 | 40 % | 44 200 | 2003 | 9 | 50 698 | Atténuation naturelle, captage et traitement du lixiviat |
| Saint-Elzéar (Ville de Pohénégamook) | | | | | | | |
| 1983 | 265 000 | 50 % | 7 000 | 2015 | 7 | 8 704 | Atténuation naturelle |

Source : Ministère de l'environnement, août 1998 (www.menv.gouv.qc.ca/matieres/mat_res/regions/bas-st-laurent.htm).

Ce mode de gestion pour les déchets est la solution la plus utilisée actuellement, car elle est peu coûteuse. Toutefois, selon plusieurs sources, l'enfouissement sanitaire s'avère temporaire puisque les déchets sont accumulés et non éliminés. La majorité des déchets ne se décomposent pratiquement pas et demeurent intacts pendant plusieurs années. De plus, l'enfouissement de déchets engendre des eaux de lixiviation qui entraînent des polluants. Ceux-ci risquent de contaminer les cours d'eau et les nappes phréatiques.

L'objectif de cet article est d'identifier les impacts reliés au projet d'agrandissement du site d'enfouissement sanitaire de la ville de Rimouski à la fois aux plans environnemental, géographique et socio-économique dans une perspective de développement durable. De façon plus spécifique, il s'agit :

- d'identifier les éléments environnementaux défavorables à la localisation prévue pour l'implantation du lieu d'enfouissement technique (LET) de Rimouski;
- de préciser les coûts reliés à l'implantation du LET de Rimouski;
- d'identifier les éléments géographiques défavorables à la localisation prévue pour l'implantation du LET de Rimouski.

L'analyse a été réalisée à l'aide de photographies aériennes, de cartes topographiques d'échelles appropriées, de l'étude d'impacts sur l'environnement, de l'étude géotechnique et hydrologique effectuée par Technisol, une société de consultants en géotechnique et en contrôle des matériaux fondée en 1964. Nous avons également utilisé certains travaux portant sur la gestion des matières résiduelles ainsi que l'analyse sur l'évaluation du site d'enfouissement sanitaire de Rimouski² réalisée par le géographe Clermont Dugas en 1979.

La question des matières résiduelles représente des enjeux environnementaux, géographiques et socio-économiques de grande importance.

Dans de cette étude, nous retrouverons tout d'abord une mise en contexte suivie d'une description de l'aspect environnemental. Par la suite, nous présenterons

une description des aspects géographique et socio-économique de la localisation prévue pour l'implantation du LET de Rimouski. Finalement, nous décrirons des solutions envisageables orientées vers un développement durable ainsi que différents scénarios potentiels afin d'implanter un LET vers d'autres sites.

Problématique

Mise en contexte

En opération depuis 1981, le LES de Rimouski est situé sur le chemin Victor-Gauvin à environ six kilomètres au sud-ouest du centre-ville. La population actuellement desservie est de 50 531 personnes provenant des municipalités de Saint-Anaclet-de-Lessard, de Saint-Fabien, de Saint-Valérien, du Bic et de Rimouski. Étant donné que sa capacité maximale d'enfouissement a été atteinte à l'été 2003, le projet d'agrandissement du LES actuel voit le jour. Ce projet vise l'aménagement d'un lieu d'enfouissement technique (LET) du côté sud-ouest du LES actuel, ayant une superficie de 22 ha et une durée de vie de 57 ans (carte 1). Contrairement à un LES, qui utilise un procédé par atténuation naturelle, un LET effectue la collecte et le traitement du lixiviat et du biogaz produits.

La question des matières résiduelles représente des enjeux environnementaux, géographiques et socio-économiques de grande importance. Dans le cas où la méthode utilisée est l'enfouissement, les problèmes liés à la disposition des matières résiduelles ne font qu'augmenter. Cependant, une vision à long terme, par une saine gestion, permettrait de diminuer les conséquences pour différents aspects.

Aspect environnemental

Selon le guide d'implantation et de gestion de lieux d'enfouissement sécuritaire³, des travaux de nature géologique et hydrogéologique sont requis afin de juger la capacité d'un terrain à devenir un lieu d'enfouissement sécuritaire. On retrouvera alors ci-dessous certains résultats de l'étude géotechnique et hydrologique⁴ démontrant que le terrain n'est pas favorable à l'enfouissement de matières résiduelles :

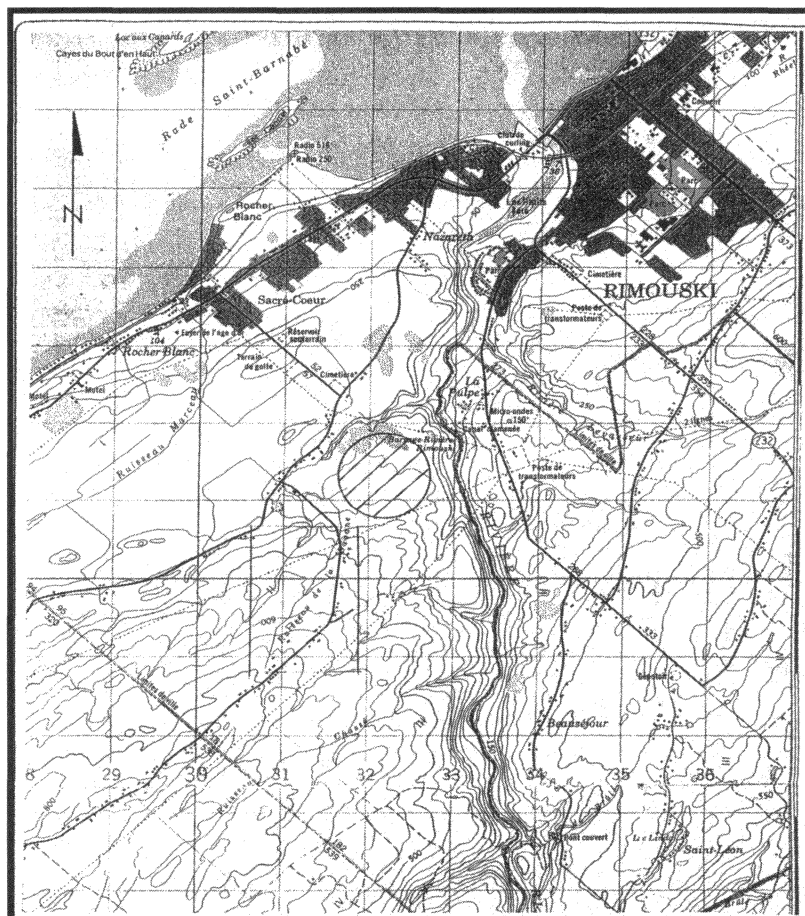
- la nature des matériaux de surface favorise, dans l'ensemble, un bon drainage du terrain sauf dans la

terrain ou les fossés périphériques du LES existant;

- la zone 2, située au sud et couvrant environ 16 hectares, se compose en surface d'une argile silteuse de consistance ferme à dure reposant sur le socle rocheux. L'épaisseur de l'argile varie entre 1,00 et

- le degré de vulnérabilité de la nappe souterraine indique que le risque de contamination des eaux souterraines est considéré comme élevé, principalement en raison de matériaux perméables et de la proximité du niveau de la nappe d'eau souterraine.

Carte 1 – Localisation du projet d'agrandissement du LES de Rimouski



Source : Technisol inc., 2002.

Échelle : 1:50 000

D'après ces résultats, la localisation prévue pour l'implantation du LET est défavorable à l'enfouissement de matières résiduelles. En effet, le dépôt argileux a, à certains endroits, moins de trois mètres. Dans ce cas, le guide d'implantation et de gestion de lieux d'enfouissement sécuritaire indique qu'il faut utiliser un système de confinement à double géomembrane. Dans le cadre de ce projet d'implantation du LET, la géomembrane utilisée est en polyéthylène haute densité. Cette dernière a une durée de vie, dans des

situations idéales, de plusieurs centaines d'années⁵. Cependant, sa durabilité dépend de plusieurs facteurs. Lors de l'installation, elle peut être abîmée par le transport et la manipulation⁶. Dans ce cas, son rôle, qui est de protéger la nappe phréatique de toute contamination, peut être remis en cause.

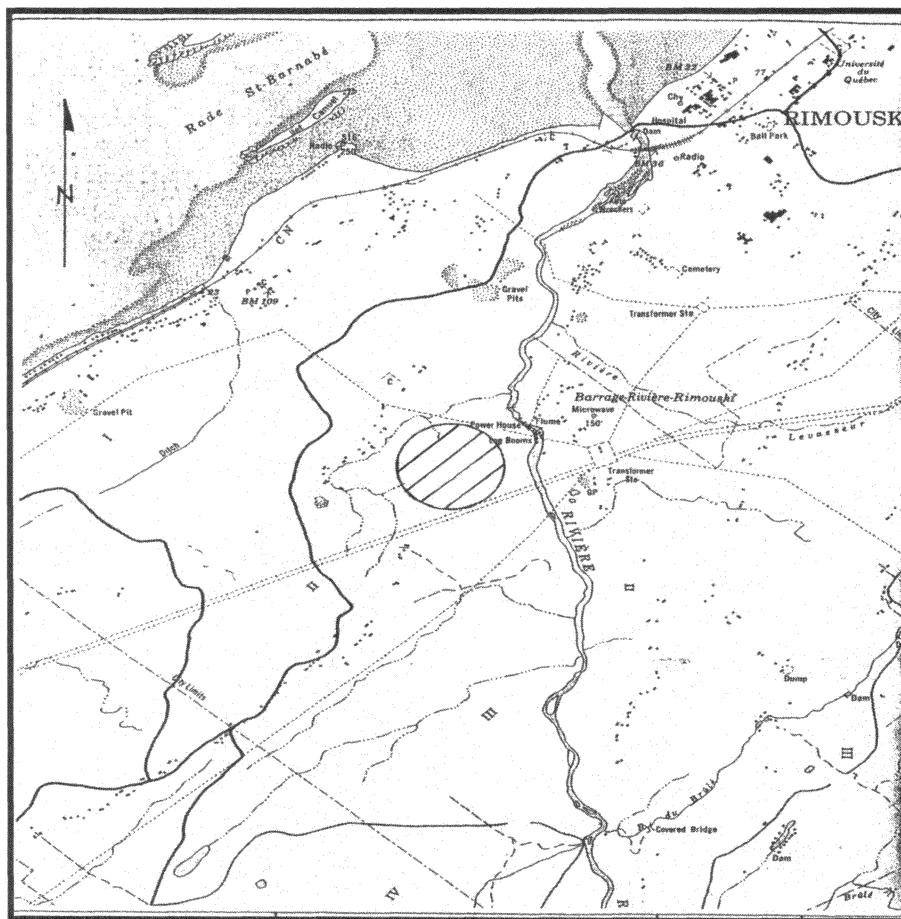
Afin de protéger l'environnement, l'enfouissement des déchets doit s'opérer selon les règles édictées par le *Règlement sur les déchets solides*. Le concept

d'aménagement du LET de Rimouski est basé sur le projet de *Règlement sur l'élimination des matières résiduelles* annoncé par le ministre de l'Environnement le 25 octobre 2000. Ce nouveau cadre législatif prévoit remplacer le *Règlement sur les déchets solides*. Le projet d'aménagement respecte toutes les exigences de localisation prescrite par le règlement. Toutefois, certaines exigences de localisation par rapport à ce dernier sont toujours en vigueur. De plus, elles ne sont pas toutes respectées. Mentionnons notamment : « 26. La distance de certains lieux : l'aire d'exploitation d'un lieu d'enfouissement sanitaire doit être située à plus de

150 mètres de tout parc municipal, terrain de golf, piste de ski alpin, base de plein air, plage publique, réserve écologique créée en vertu de la *Loi sur les réserves écologiques* (L.R.Q., c. R-26.1), parc au sens de la *Loi sur les parcs* (L.R.Q., c. P-9), parc au sens de la *Loi sur les parcs nationaux* (Loi révisée du Canada (1985), chapitre N-14), mer, fleuve, rivière, ruisseau, étang, marécage ou batture (R.R.Q., 1981, c. Q-2, r. 14, a.26; L.Q., 1993, c.32, a.22) ».

En effet, la carte hydrographique (carte 2) montre la présence d'un ruisseau intermittent à la limite sud de la sablière actuelle qui s'écoule vers l'ouest.

Carte 2 – Carte hydrographique du LET de Rimouski



Source : Technisol inc., 2002.

Échelle : 1:50 000

L'enfouissement des déchets limite considérablement les possibilités d'utiliser le site dans le futur et ce, même durant plusieurs années après sa fermeture. La

hausse des eaux de lixiviation et des biogaz produits aura pour conséquence d'augmenter les risques encourus par l'environnement et la santé. Selon le mi-

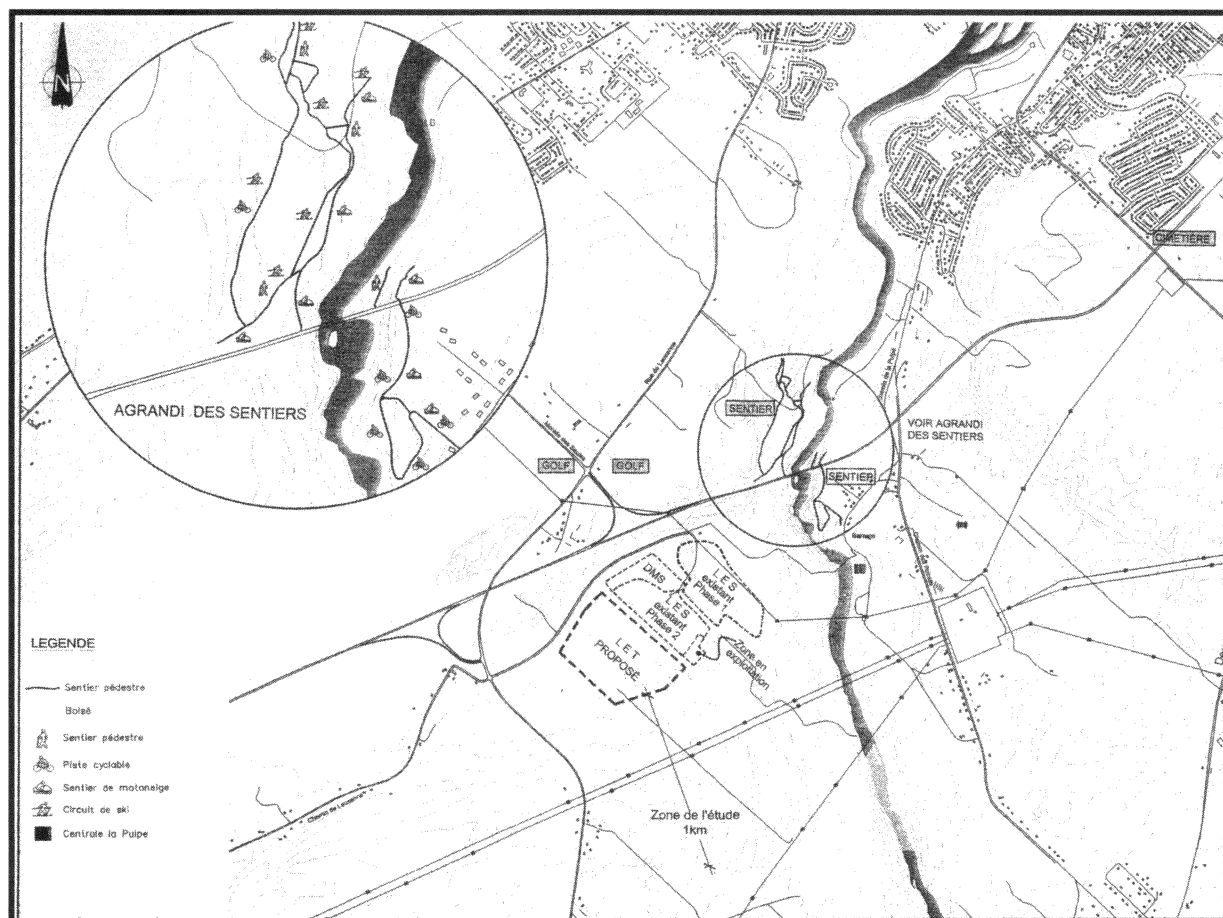
nistère de l'Environnement, la matière putrescible est la principale cause de contamination dans les lieux d'élimination. À l'enfouissement, la fermentation en absence d'oxygène génère des gaz nauséabonds et explosifs qui contribuent à l'effet de serre. Les composés organiques libérés par cette fermentation migrent avec les eaux de lixiviation et peuvent contaminer tant les eaux de surface que les eaux souterraines et ainsi les rendre impropres à la consommation, en plus de constituer une menace pour la vie aquatique. Dans une approche de développement durable, l'en-

fouissement de matières résiduelles est un mode de gestion de dernier recours.

Aspect géographique

D'après le schéma d'aménagement de la MRC de Rimouski-Neigette⁷, la localisation prévue pour l'implantation du LET de Rimouski comprend un site désigné comme un intérêt esthétique et naturel : les abords de la rivière Rimouski, et plus particulièrement La Pulpe (carte 3).

Carte 3 – Activités récréotouristiques près du LET de Rimouski



Source : Technisol inc., 2002.
Échelle : 1:20 000

Cette désignation signifie que ces sites, dont celui de La Pulpe, sont d'une beauté exceptionnelle et se trouvent à différents endroits sur le territoire de la MRC. Contrairement aux sites récréotouristiques, ces lieux sont aussi caractérisés par l'absence d'équipements de récréation. Toujours selon le schéma d'aménagement, l'intention de ce site est « de favoriser la

conservation des caractéristiques esthétiques et naturelles, de conserver les caractéristiques physiques originales ainsi que d'éviter l'usage du site comme enfouissement des déchets ». De plus, La Pulpe a fait, l'objet, en 1986, d'un travail réalisé par l'Association des pêcheurs sportifs de saumons de la rivière Rimouski⁸ afin de déterminer son potentiel récréo-

touristique. Ce travail a démontré que le site possédait, compte tenu de son histoire et de son milieu naturel, un potentiel pour réaliser des activités d'interprétation et de récréation comme la baignade, le kayak de rivière et la randonnée pédestre. La situation géographique actuelle du projet d'implantation du LET de Rimouski peut donc avoir un impact négatif (pollution par les eaux de lixiviation) en raison de la proximité d'un site comme celui de La Pulpe. Afin de le préserver, il est primordial de sauvegarder et de mettre en valeur ses qualités naturelles.

Aspect socio-économique

André Blouin, dans son *Plan d'action pour une gestion intégrée des déchets*⁹, sonne l'alarme en ce qui a trait aux coûts exorbitants nécessaires lorsque le LES actuel aura atteint sa capacité maximale d'enfouissement. « La fermeture du LES de Rimouski dans une dizaine d'années, soit en 2003, implique l'implantation d'un nouveau site qui engendrera des coûts fara-

mineux à cause des études environnementales et des normes de plus en plus strictes imposées par le MENVIQ » mentionne-t-il. Pour ce qui est de l'implantation du LET de Rimouski, le coût total du projet représente 32,35 \$/t comparativement à 27,17 \$/t pour celui de Matane (tableau 2).

Ce montant servira surtout à payer les infrastructures nécessaires à la conformation du site au projet de règlement sur les matières résiduelles. Ce règlement indique : « Afin d'empêcher la contamination du sol et des eaux souterraines par les lixiviats, les lieux d'enfouissement technique ne peuvent être aménagés que sur des terrains où les dépôts meubles sur lesquels seront déposées les matières résiduelles se composent d'une couche naturelle homogène ayant en permanence une conductivité hydraulique égale ou inférieure à 1×10^{-6} cm/s sur une épaisseur minimale de 6 m, cette conductivité hydraulique devant être établie *in situ* »¹¹.

Tableau 2 – Synthèse des coûts d'élimination de Matane et de Rimouski¹⁰

| Description | Rimouski | Matane |
|--|---------------|---------------|
| Coût total d'aménagement du LET | 35 712 840 \$ | 19 916 116 \$ |
| Coûts d'opération | 638 500 \$/an | 681 000 \$/an |
| Contribution au fonds de poste-fermeture | 198 500 \$/an | 272 000 \$/an |
| Coût unitaire global à la tonne | 32.35 \$/t | 27.17 \$/t |

Parce que le site n'est pas conforme à l'épaisseur minimale de six mètres, une bonne partie du montant est allouée à l'imperméabilisation du site.

L'aspect socio-économique englobe également les répercussions du projet pour la main-d'œuvre et l'achat de fournitures de biens et de services. La ville de Rimouski assurera la gestion et la coordination des activités au LET. Selon l'*Étude d'impacts sur l'environnement*, la composition et le nombre d'employés seront ajustés selon l'évolution du site. La plupart des emplois créés seront sur une base temporaire. Une perspective à long terme de la gestion de nos déchets et du choix du site serait rentable socio-économiquement. Elle permettrait ainsi de prolonger la durée de vie d'un lieu d'enfouissement, de créer des emplois permanents et d'assurer une meilleure qualité de vie aux générations futures.

Solutions envisageables

Orientations vers un développement durable

En septembre 2000, la Gazette officielle du Québec publiait la *Politique québécoise sur la gestion des matières résiduelles 1998-2008*¹². L'objectif général est de mettre en valeur, sur une base annuelle, plus de 65 % de tonnes des 7,1 millions de matières résiduelles. Cette politique est basée sur des actions reposant sur cinq principes fondamentaux : la responsabilité élargie des producteurs, la participation des citoyens et des citoyennes, la régionalisation et le partenariat et le 3RV-E¹³.

Comme cette politique le mentionne, les MRC doivent élaborer un programme de gestion des matières résiduelles. La MRC de Rimouski-Neigette est présentement en processus d'élaboration d'un tel plan.

Selon le principe fondamental 3RV-E, il ressort qu'il est prématuré d'autoriser l'agrandissement du LES de Rimouski avant que ne soit déposé le plan de gestion des matières résiduelles de la MRC de Rimouski-Neigette.

Scénarios potentiels vers d'autres sites

Selon l'étude d'impacts sur l'environnement, des scénarios potentiels afin d'implanter un LET sur le territoire de Rimouski-Neigette permettraient de trouver un emplacement naturellement imperméable tout en respectant les critères de localisation. Dans un rapport d'étude de levé géotechnique de la région de Rimouski¹⁴, les résultats indiquent que l'épaisseur des dépôts meubles varie de quelques mètres à plus de 70 mètres. Plus particulièrement, les sédiments de la mer de Goldthwait forment l'unité la plus importante et la plus fréquemment rencontrée. Les auteurs affirment que l'épaisseur de cette unité oscille de quelques décimètres à plus de 65 mètres, notamment près du Bic. De plus, selon le mémoire réalisé par Jean-Sébastien Boucher¹⁵, déposé au BAPE, il y aurait un site naturellement imperméable, situé à Pointe-au-Père, ayant entre 10 et 20 mètres d'argiles avant d'atteindre le roc.

Selon ces deux travaux, il ressort qu'il est nécessaire de procéder à l'élaboration d'une étude afin d'établir une liste de scénarios potentiels naturellement imperméables pour l'implantation d'un lieu d'enfouissement dans la MRC de Rimouski-Neigette.

Conclusion

Finalement, le projet d'agrandissement du lieu d'enfouissement sanitaire suscite beaucoup d'inquiétude chez les citoyens de Rimouski et des alentours. Cet article a permis de mettre en lumière des informations pertinentes sur le choix du site. En effet l'identification des impacts à la fois aux plans environnemental, géographique et socio-économique a permis de conclure que le choix du site actuel n'est pas le plus sécuritaire ni le moins coûteux. Nous reconnaissons que les activités humaines généreront toujours des matières résiduelles. Cependant, il existe des pratiques plus respectueuses de notre environnement. La solution passe tout d'abord par une saine gestion des matières résiduelles par le biais de la récupération, de la réduction, du recyclage et de la valorisation. Par la

suite l'élimination doit se faire dans un endroit présentant des conditions favorables pour l'enfouissement de déchets. Ainsi, il sera possible d'économiser l'espace occupé dans les lieux d'enfouissement, ce qui prolongera la durée de vie du LES et restreindra le besoin d'en créer de nouveaux. Ce processus de gestion orientée vers un développement durable permettra de préserver notre qualité de vie et celle de nos enfants. ■

Le projet d'agrandissement du lieu d'enfouissement sanitaire suscite beaucoup d'inquiétude chez les citoyens de Rimouski et des alentours.

Notes biographiques

L'auteure est étudiante au baccalauréat en géographie à l'Université du Québec à Rimouski. Elle tient à remercier Majella Simard, chercheur à la Chaire de recherche en développement rural, et Clermont Dugas, professeur de géographie, également à l'UQAR, pour leur collaboration à cet article.

Notes et références

- ¹ Ministère de l'environnement (1998) : www.menv.gouv.qc.ca/matieres/mat_res/regions/bas-st-laurent.htm.
- ² Dugas, C., G. Caron et C.-E. Bélanger (1979). *Évaluation du site d'enfouissement sanitaire de Rimouski*, UQAR, 41 p.
- ³ Gouvernement du Québec (1996). *Lieux d'enfouissement sécuritaire : guide d'implantation et de gestion*, Sainte-Foy, Québec, Publication du Québec.
- ⁴ Technisol (2002). *Aménagement d'un lieu d'enfouissement technique à Rimouski : étude géotechnique et hydrogéologique*, 23 p.
- ⁵ Giroud, J.P. et L.G. Tisinger (1993). « The Influence of Plasticizers on the Performance of PVC Geomembranes », *Proceedings of Geosynthetic Liner Systems : Innovation, Concerns, and Design*, IFAI, St. Paul, MN, p. 169-196.
- ⁶ Ministère de l'Environnement (1994). *Les géomembranes en polyéthylène haute densité (PEHD), Gestion des sites d'enfouissement*, p. 10-14 et 23-24.
- ⁷ MRC de Rimousiki-Neigette (adopté en mars 1987). *Schéma d'aménagement*; MRC de Rimouski-Neigette (22 sep-

tembre 2003). *Présentation relative au Schéma d'aménagement et aux orientations du Plan de gestion des matières résiduelles*, non paginé.

⁸ Association des pêcheurs sportifs de saumons de la rivière Rimouski (1986). *Potentiel récréo-touristique du site de la Pulpe*, 31 p.

⁹ Blouin, A. (1992). *Plan d'action pour une gestion intégrée Rimouski-Neigette : problématique et solutions régionales*, MRC Rimouski-Neigette, Édition Rimouski, 125 p.

¹⁰ Simard André *et al.* (30 juillet 2002). *Étude d'impacts sur l'environnement*, déposée au ministre de l'Environnement, Volume 1 : *Rapport principal*, pagination diverse; Simard André *et al.* (30 juillet 2002). *Étude d'impacts sur l'environnement*, déposée au ministre de l'Environnement, Volume 2 : *Annexes*, pagination diverse; Simard André *et al.* (janvier 2003). *Réponses aux questions et commentaires du ministère de l'Environnement*, 37 pages et annexes; Simard, André *et al.* et SNC-LAVALIN (22 septembre

2003). *Présentation du projet d'agrandissement du lieu d'enfouissement sanitaire de Rimouski*, 17 p.

¹¹ Ministère de l'environnement : http://www.menv.qc.ca/matieres/mat_res/consultation/chapitre1-2.htm.

¹² Environnement Québec, *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles 1998-2008*. http://www.menv.qouv.qc.ca/matieres/mat_res/parties1-4.htm#avant-propos.

¹³ L'acronyme 3RV-E est défini comme la Réduction à la source, le Réemploi, le Recyclage, la Valorisation et l'Élimination. Ces dernières doivent être privilégiées dans cet ordre afin d'optimiser la gestion des matières résiduelles.

¹⁴ Dion D.-J. et R. Maranda (1978). *Levé géotechnique de la région de Rimouski, rapport d'étude et carte d'aptitude*, Ministère des Richesses naturelles, Direction de la géologie service de géotechnique, 31 p.

¹⁵ Boucher, J.-S. (2003). *Projet d'agrandissement du lieu d'enfouissement sanitaire de Rimouski*, 5 p.

Chronique du livre

André Joyal
Université du Québec à Trois-Rivières

Luc-Normand Tellier
*Redécouvrir l'histoire mondiale : sa
dynamique économique, ses villes
et sa géographie*
Montréal, LIBER, 2005, 585 p.

Oui, près de 600 pages, et bien tassées. Comment trouver le temps pour lire une telle somme, se demanderont les lecteurs susceptibles d'être attirés, avec raison, autant par le sujet que par la réputation de l'érudition de l'auteur. Si je l'ai trouvé ce temps, beaucoup d'autres feront de même et en tireront, à n'en pas douter, le même profit. En fait, ce que je me suis demandé dès la lecture des premières pages, après avoir pris connaissance de la table des matières, c'est plutôt : « Comment diable ce collègue, qui a une tâche normale de professeur-chercheur (quand il n'est pas directeur de son département (Études urbaines et touristiques de l'UQAM), a-t-il trouvé le temps pour faire toutes ces recherches et en rédiger les résultats ? » L'œuvre de sa vie ? Sûrement. Mais là encore, Luc-Normand Tellier peut toujours nous étonner au tournant. De quoi s'agit-il avec cette soi-disant redécouverte de l'histoire mondiale ? Si l'on apprend énormément de choses tout au long des dix chapitres de l'ouvrage, s'agit-il effectivement de redécouverte ? Ayant toujours été un féru d'histoire, il va sans dire que j'ai retrouvé des informations qui m'étaient familières, mais les découvertes sont plus nombreuses que les rappels. Et j'aime croire qu'il en est ainsi pour la grande majorité de ceux qui auront la chance de lire ce volume.

Le sous-titre s'avère bien choisi. Il est essentiellement question de dynamique économique et de formation des villes à l'intérieur d'empires appelés à grandir et à disparaître, de l'antiquité à nos jours. Le lecteur d'*O&T* familier avec les écrits de notre ami uquamien s'attendra sûrement à lire abondamment sur la succession historique de pôles dominants de l'économie

mondiale telle qu'effectuée à l'intérieur de corridors circulaires désignés comme étant des **corridors topodynamiques**. Il s'agit de tendances liées aux forces de localisation. Ils sont des axes de transport polarisant et énergisant, porteurs de synergie. Ce concept va servir à l'auteur pour montrer, comme il le souligne dès le début, l'existence d'une logique économique spatiale de l'histoire, et qu'elle n'implique aucune race, aucune culture ou civilisation supérieure ou inférieure. En d'autres mots, si tous les goûts et les couleurs sont dans la nature, ils ont également marqué l'histoire de l'humanité. Pour développer sa vision de l'évolution mondiale, Tellier a emprunté à Braudel les concepts d'économie monde, de centre, de semi-périphérie et de périphérie. Cependant, avec les concepts d'inertie, de corridor, de trajectoires topodynamiques, ce à quoi s'ajoute celui d'**urbexplosion**, une approche originale a pu prendre forme. Par urbexplosion (un terme que je ne trouve pas très heureux), il faut comprendre les systèmes urbains ayant une unité organique qui traverse les frontières politiques. Ce sont des macrosystèmes urbains qui s'étendent sur une partie importante du globe où l'on trouve (ou trouvait) des villes-États et des États marchands. Tout au long de l'ouvrage, il est continuellement question de la succession spatio-temporelle des centres d'économie-monde à l'intérieur de trois grands corridors quasi circulaires. Le plus ancien, appelé « **grand corridor** », va de Sumner à Tokyo, en passant par Londres, Rome, Lyon, etc. Gare à cet etc, car la carte 1 le fait passer au-dessus du Groenland, de la Terre de Baffin, du Territoire du Nord-ouest et de l'Alaska... (mis à part le passage des oies sauvages, je ne peux voir ce qu'on y transitait). Le second est le « **corridor asiatique** » qui suit la route de la soie à la fois maritime et continentale. Enfin, le corridor américain, dit « **corridor moderne** » est l'héritier de l'antique corridor mongolo-américain (qui, j'imagine, faisait partie du grand corridor). Il va de Londres vers Los Angeles, en passant bien sûr entre (les deux tours du World Trade Center, avant 9-11) pour prendre la forme de la voie ferrée

transcontinentale pour faire ensuite place au bateau et à l'avion afin de rejoindre Tokyo pour adopter à nouveau le cheval de fer en vue de traverser la Sibérie en direction de la Mandchourie. Ouf! Une géographie qui donne parfois le tournis, il faut l'avouer.

L'étude de ces corridors permet de répondre à trois questions. Existe-t-il des régularités géographiques dans le développement économique ? En répondant par l'affirmative, l'auteur va ensuite passer à la deuxième : existe-t-il des explications économiques des régularités observées ? Vient enfin la question fondamentale se rapportant au poids relatif des facteurs raciaux, religieux, politiques, sociologiques ou culturels par rapport aux facteurs spatiaux-économiques. Pour ne pas l'oublier, je préfère donner immédiatement la réponse de l'auteur : il n'existe pas de logique raciale de l'histoire humaine. Une preuve entre mille : le mot « esclave » (*slave* en anglais) vient du mot *slavus* en latin qui désignait des personnes de race blanche ayant cheveux blonds et yeux bleus, d'origine slave, réduits en esclavage par les Germains... Bien pour dire!

En fait, l'auteur veut mettre en évidence le fait que l'histoire économique mondiale s'explique avant tout par les formes que prend l'espace géographique. À ses yeux, il s'agit d'un élément de première importance que les spécialistes ont tendance à négliger au profit d'explications socioculturelles ou raciales trop souvent simplistes, voire dangereuses. Alors se pose la question : qu'est-ce qui amène les hommes à vivre en un même lieu ? Autrement dit : qu'est-ce qui rend la polarisation si impérieuse ? Sept raisons se trouvent ici avancées. Elles se rapportent aux concepts et faits suivants : les réseaux, l'interdépendance, l'information, la concurrence spatiale, les réductions biaisées de la friction de l'espace, la capacité de construire des grandes villes et enfin, les coûts de chargement et de déchargement et les avantages absolus. Tout ceci est démontré à partir des toutes premières villes, les premiers empires, et les grandes civilisations avec moult détails, parfois captivants.

Ainsi, comment ne pas s'attarder plus particulièrement sur la section consacrée à la montée de l'Islam et ses point culminants ? Ou encore à celle sur la France de l'ancien régime qui fait comprendre ce qu'on désigne toujours comme étant le mal français. C'est ici qu'on fait la connaissance d'un ancêtre (?)

de l'auteur, Michel Le Tellier, qui, avec son fils et Colbert, sera l'un des trois grands ministres de Louis XIV. Il s'opposera cependant au colbertisme qui favorisait une France régulée, réglementée, encadrée et régie, comme l'écrit l'auteur, par l'octroi de nombreux monopoles, où l'esprit d'initiative meurt dans l'œuf. Un contexte qui permit à Louis XIV de dominer l'Europe militairement et culturellement sans jamais toutefois la dominer économiquement, pas plus que Napoléon un siècle plus tard. Comme l'écrit Tellier, la logique spatio-économique est si forte que les batailles et empires y changent rarement quelque chose. Tiens donc! Ça fait penser à un autre empire, plus près de nous dans le temps et l'espace.

En relation avec ce dernier empire, c'est la position stratégique du Saint-Laurent qui retient l'attention. Nos voisins du sud le convoitaient pour avoir un accès aux Grands Lacs. Salaberry, en 1813, leur fera perdre leurs ambitions. Et c'est entre eux, quelque cinquante ans plus tard, que ces mêmes voisins devront en découdre avec leur guerre de Sécession qui coûtera en vies davantage que toutes les guerres napoléoniennes. Là-dessus, Tellier s'y prend à deux reprises, à 90 pages de distance, pour nous montrer que les motivations du Nord relevaient plus de la logique économique que l'adhésion à des principes moraux. Il aurait pu ici faire un lien avec l'abolition du servage en Russie à la même époque. En termes simples : il est plus facile pour le capitalisme en effervescence de composer avec des salariés sous-payés (continuellement menacés de chômer et de crever de faim) qu'avec des esclaves alimentés et dépourvus d'intérêts particuliers.

Tout au long de l'ouvrage, le lecteur se voit offrir des informations, qui, répétons-le, sont davantage des découvertes que des redécouvertes. Vous saviez, vous, que Saladin était kurde ? Qu'un certain Ibn Battuta, qui vécut entre 1304 et 1377, a parcouru trois fois le tour de la terre sur ses vaisseaux et qu'il aurait pu, peu s'en serait fallu, découvrir l'Amérique un siècle avant Colomb ? Ou encore que l'invention du papier-monnaie en Chine provoqua une accélération considérable des mouvements topodynamiques à l'intérieur du corridor asiatique ? Que l'invention du macadam (1815) est due à un malin répondant au nom de Scott John MacAdam ? Qui savait qu'un des nôtres (ou presque) aurait pu avoir sa statue à la place de celle de Lincoln sur le mail conduisant au Capitole ? En effet, un certain Charles Frémont, né en Georgie, mais fils de Louis-

René Frémont né à Québec, fut en 1856 le tout premier candidat républicain à la présidence des États-Unis. Il perdit de peu l'élection pour des raisons non politiquement correctes (!) évoquées par son adversaire. Lincoln, moins antiesclavagiste que notre quasi-compatriote, lui, parviendra à la présidence avec les suites qu'on connaît. Vous ne saviez probablement pas davantage que Nikolaus Otto, à défaut d'inventer l'auto, inventa tout de même le moteur à essence (1876). Par ailleurs, je vous le concède, vous saviez que Dunlop a inventé le pneu en 1888. Tout comme, j'imagine, vous vous doutiez qu'Elisha Otis fut le premier, en 1856, à doter un magasin de la Grosse Pomme d'un ascenseur sécuritaire. Cependant, vous ignoriez totalement qu'on doit le tramway à un ingénieur français vivant à New York qui a eu le génie d'imaginer des rails encastrés. Ce ne sont là que quelques exemples de détails passionnants dont regorge le volume qui se termine par ses lignes : « Souhaitons seulement que la cohérence du récit de l'histoire mondiale alimente la réflexion de ceux qui l'on parcouru en les convainquant que l'espace géographique est le grand "ordonnateur" et la grande matrice de l'histoire économique mondiale ». Bravo Luc-Normand! Tu m'as convaincu. J'invite les lecteurs d'*O&T* à l'être à leur tour. ■

Mario Polèse et Richard Shearmur

Économie urbaine et régionale

2^e édition, Paris, Économica, 2005, 376 p.

Après avoir publié la première édition il y a une dizaine d'années, Mario Polèse, chercheur depuis des lustres à l'INRS-Urbanisation, Culture et Société, a fait appel cette fois à son jeune collègue Richard Shearmur avec lequel il a déjà publié d'intéressants travaux sur le développement régional. Le questionnement que les deux auteurs soulèvent à travers leur dernier ouvrage représente bien l'intérêt de cette nouvelle édition. Pourquoi des entreprises s'installent dans une région et pas dans une autre ? Les villes sont-elles toujours des moteurs de développement ? Existe-t-il une taille urbaine optimale ? La théorie des pôles de croissance a-t-elle toujours son utilité ? Quelles sont les causes des disparités régionales ? Que peut faire l'État pour réduire les écarts économiques entre les régions ? Faut-il accepter le développement inégal comme une fatalité ? Pourquoi des initiatives de coopération et de mise en réseau réussissent-elles dans certains cas et pas dans

d'autres ? Ce sont là quelques exemples de questions que soulève cet ouvrage et auxquelles les auteurs cherchent à répondre sans prétendre être en possession tranquille de la vérité¹. En trouvant des éléments de réponse à ses propres questionnements, le lecteur se voit offrir l'occasion de se familiariser (ou de se refamiliariser) avec des concepts fréquemment utilisés en économie régionale tels : les économies d'agglomération, le coefficient de concentration ou le quotient de localisation, le pôles de développement, les grappes industrielles, les milieux innovateurs, l'analyse *shift-share*, la théorie de la base économique, la centralité et combien d'autres. Autant d'éléments utilisés pour, en fait, répondre à une interrogation fondamentale que les auteurs considèrent comme étant à la base de leur ouvrage : le progrès économique est-il possible sans la transformation continue des paysages et des modèles de peuplement ? À quelques jets de pierres de la frontière avec le Vermont, le mont Pinnacle offre un bel exemple de ce que ne peut être précisément le progrès économique. Les auteurs en conviendraient sûrement. Si leur volume a pour cible, à n'en pas douter, les étudiants d'économie et de géographie, il intéressera également les praticiens ou intervenants, fonctionnaires comme consultants avec ou sans bagage académique relié à l'économie ou à la géographie. Libre à certains de sauter les passages qui leur paraîtront un tantinet trop théoriques.

Pour les lecteurs d'*O&T*, ce sont les chapitres 5, 6, 7 et 8 qui, à mon avis, les intéresseront le plus. Ils se rapportent aux disparités régionales et aux efforts théoriques et pratiques pour y apporter autant que faire se peut des correctifs. Pour nos amis de l'INRS-Urbanisation, Culture et Société, expliquer pourquoi les habitants de certains territoires sont plus riches que d'autres demeure l'un des grands défis de la science économique. D'autres diraient que l'explication n'est pas difficile à trouver, le véritable défi consistant plutôt à améliorer le sort des plus démunis sans porter préjudice aux plus favorisés. En se positionnant à l'échelle des pays et des peuples, ils signalent l'existence de facteurs culturels et institutionnels susceptibles de jouer un rôle fondamental dans l'explication des différents niveaux de développement. En conséquence, inutile de miser uniquement sur l'apport d'investissements massifs en capital physique. C'est pourquoi, comme ils le signalent, on peut toujours souhaiter transformer Haïti en un Japon ou en une Suède, on ne sait pas vraiment comment y arriver. À l'échelle des régions, l'interrogation existe également : com-

ment stimuler la croissance des régions qui n'ont pas de grands centres urbains ? Un début de réponse se trouve dans un renvoi vers le chapitre 8 où il est question de modèles de développement local. Mais, on le sait, de la théorie à la pratique il peut y avoir tout un monde.

Dans le chapitre 6 intitulé *Développement polarisé et disparités régionales*, les auteurs mettent en garde contre la confusion entre deux types d'inégalités : celles se rapportant à la répartition spatiale du bien-être des particuliers et celles qui résident dans la répartition spatiale des activités économiques et des populations. C'est à ces dernières qu'on se réfère en évoquant un développement dit polarisé. Quant aux premières, elles peuvent faire l'objet de réajustements via des politiques de redistribution de revenu, et c'est bien ce qui se fait au Québec. Pour les secondes, comment ne pas être d'accord avec les auteurs : on n'y peut rien. Ils donnent l'exemple du Cantal (et son fromage) qui ne sera jamais l'équivalent de Paris (avec tout ce qu'elle a), tout comme la Gaspésie ne peut rêver d'avoir un jour une population de l'importance de celle de Montréal. Comme modèle d'ajustement régional, les auteurs offrent au lecteur celui de l'économiste ontarien Tom Courchesne, bien connu pour avoir, dans les années 1980, proposé une réforme constitutionnelle que ne reniait pas Claude Ryan et son Livre beige. Ici, celui qui s'est aussi prononcé en faveur de la dollarisation (US, il va sans dire) de l'économie canadienne ne présente rien de bien révolutionnaire, tout au contraire. Il s'agit tout simplement du modèle néo-classique, toujours défendu au Québec par une de nos légendes en matière d'économie régionale, Fernand Martin². Ce n'est pas compliqué : les disparités régionales disparaîtront à la faveur de la migration des populations. Que les Gaspésiens migrent tous vers Montréal et on ne parlera plus de disparités. N'est-ce pas ce qu'ont fait les Québécois au milieu du XIX^e siècle en migrant en masse vers les filatures de la Nouvelle-Angleterre ? Beau modèle ! Avec raison, Polèse et Shearmur signalent les obstacles à une telle migration. Il s'agit d'entraves à la mobilité qui prennent la forme de facteurs culturels ou psychologiques, l'éloignement n'étant pas uniquement une question de distance géographique. Ils signalent également le rôle exercé ces dernières années par les changements technologiques. Ces derniers accentuent les disparités régionales. En effet, les diminutions dans les coûts de transport et des commu-

nications favorisent la centralisation des activités de production. Ainsi, si le rythme d'ajustement des populations est moins rapide que celui du progrès technique, il faut alors s'attendre à une augmentation des disparités régionales. Celles-ci ne disparaîtront donc pas par les seules vertus de l'intégration économique (libre jeu du marché). Si les uns semblent accepter les disparités régionales comme une fatalité, d'autres, identifiés comme « progressistes » (certains collaborateurs à O&T par exemple), optent pour des politiques interventionnistes ou volontaristes. Pour leur part, les auteurs avouent candidement leur impuissance en affirmant ne pas connaître d'autres modèles que ceux qui ont fait leurs preuves par l'absurde, soit ceux mis en œuvre dans les anciennes économies collectivistes de type soviétique.

Mais comme ils ne peuvent éviter de parler des politiques d'action régionale, ils sont conduits à critiquer, dans le chapitre 7, les primes à la localisation dont l'inefficacité n'est pas à démontrer. On ne modifie pas la géographie économique d'un pays avec des subventions. Il ne faut pas, par ailleurs, trop miser sur les investissements en infrastructures publiques (des aéroports dans le désert...). Pour ce qui regarde les transferts de revenus, doit-on se réjouir de leurs effets désincitatifs à la migration ? Ici cependant, les auteurs font une mise en garde contre le syndrome de la dépendance qui caractérise les populations habituées à vivre de la générosité de l'État.

Vient un surprenant chapitre 8 : *Politiques de développement régional*. Ma tasse de thé³. Surprenant ? Non, quand on pense que Mario Polèse, avec son compagnon d'armes du début des années 1980, William Coffey, fut rien de moins qu'un pionnier en matière de développement local, à tout le moins au Québec, sinon à l'échelle internationale. Surprenant, oui, car depuis plus de quinze ans notre auteur avait apparemment perdu la foi envers cette approche de développement dite aussi « par le bas » ou endogène. J'en veux pour preuve un chapitre d'un livre publié il y a une dizaine d'années où il avouait qu'il ne se faisait pas grand chose en matière de développement local (ce qui n'était pas faux à l'époque), tout en s'en prenant aux travaux du Groupe européen de recherche sur les milieux innovateurs (GREMI) et à nul autre que son principal porte-étendard, notre ami Denis Maillat. Or, ici, le ton est tout à fait différent et on ne peut plus concilier avec un clin d'œil à une autre de

nos amis, Bernard Pecqueur, qui a droit à une reproduction de son schéma sur le réseautage des PME publié en 1989. *Born again local development fan ? Pourquoi pas ?* Rebienvenue dans le club! Et comment ne pas être d'accord quand on lit que le développement local est avant tout un idéal. C'est un développement autonome, écrivent-ils, où les localités peuvent agir elles-mêmes afin de générer du développement, sans dépendre d'une manne extérieure et affranchie en partie des aléas du système économique. À faire lire absolument par les gens de Chandler. On imagine ce que Polèse et Shearmur pourront ajouter lorsqu'on en saura plus sur les retombées véritables de la Politique nationale de la ruralité et de l'action des Conférences régionales des élus (tant décriées par les représentants de la société civile si chère à notre Gérard Larose national).

On trouve dans ce chapitre – dont la lecture ne fait appel à aucun modèle à courbes qui se croisent (c'est ainsi que des étudiants désabusés ont déjà défini la science économique) – un cadre d'analyse se rapportant aux concepts de concertation, de partenariat, de réseaux d'interaction, de maillage et autre synergie. Le développement local se justifie par les insuffisances du mécanisme du marché : une économie avec le marché et non à la traîne du marché. Les pages se rapportant à la promotion de l'entrepreneuriat local s'avèrent aussi pertinentes qu'intéressantes. Il en est de même pour la section traitant des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) qui ne rendent pas moins nécessaires les rencontres entre quatre yeux où se fait le vrai business. Et bien sûr, que le lecteur se rassure, nos auteurs n'allaient pas faire tout un chapitre sur le développement local sans évoquer l'incontournable concept de « capital social ». Si les Québécois des années 1960 ont connu le crédit social, ceux d'aujourd'hui sont gavés au « capital social ». Que ferait-on sans cette forme de capital qui prend les apparences d'une « ligue du vieux poêle » à l'échelle locale ?

Ce fort intéressant chapitre se termine (comme le livre a commencé) par une interrogation dont la réponse est laissée au lecteur : comment libérer les énergies du milieu, comment laisser à chaque collectivité locale la possibilité de s'organiser selon des priorités et ses moyens propres sans, en même temps, diminuer

les moyens d'intervention et de redistribution de l'État national ?

La troisième et dernière partie de l'ouvrage, *La localisation de l'activité économique*, comprend trois chapitres dont la teneur théorique pourrait rebuter le lecteur moins aguerri, ce qui ne les rend pas pour autant moins intéressants, il va sans dire. En conclusion générale, les auteurs proposent un espace économique en mutation à l'aide d'un schéma comprenant une aire de décentralisation, une aire de déconcentration, une localité rurale, un pôle régional, une ville moyenne, une grande ville, des parcs industriels, des centres de recherche, des banlieues, etc., le tout étant bien sûr en interrelation. En imaginant, à partir de cet ensemble de variables économiques, un processus de développement, les auteurs terminent par une dernière question qui, en fait, se veut un constat : demander pourquoi une ville ou une région réussit mieux qu'une autre alors qu'elles partagent des éléments de taille, de localisation et de structure industrielle semblables revient à s'interroger sur les fondements du développement économique et du développement local.

Le lecteur, en présence des nombreuses questions soulevées tout au long de l'ouvrage, ne trouvera pas toujours une réponse claire et nette. C'est impossible. Cependant, les auteurs lui fournissent les éléments pour l'aider à trouver ses propres réponses. C'est déjà beaucoup. ■

André Joyal

Université du Québec à Trois-Rivières

Notes et références

- ¹ Expression utilisée par un ancien premier ministre du Québec à l'aube de la Révolution tranquille.
- ² Professeur émérite de l'Université de Montréal et co-auteur du fameux rapport Martin-Higgins-Raynaud, publié en 1970, qui recommandait de mettre tous les œufs du développement régional dans le panier de Montréal.
- ³ Mon ouvrage *Le développement local : comment stimuler les régions en difficulté* se trouve parmi les lectures recommandées.

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Site Web

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.